المؤتمر السنوى الأول

استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات

١٩٩١

د. سعيد يس عـامـر — د. على محمد عبدالوهاب

د. فريد راغب النجـار



بالتعاون مع

شركة الخليج للتعليم والتدريب بالسعودية

وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإدارى

بالولايات المتحدة الامريكية



استراتيجيات التغيير
وتطوير المنظمات

المؤتمر السنوى الأول
استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات
١٩٩١

بحوث ومقالات لكل من

• دكتور / محمد سيد طنطاوى
مفتى جمهورية مصر العربية

• دكتور / فؤاد محمد القاضى
أستاذ إدارة الأعمال

• دكتور / على لطفى
رئيس مجلس الوزراء السابق

• دكتورة / عايدة خطاب
أستاذ إدارة الأعمال المساعد

• دكتور / سعيد يسّ عامر
أستاذ العلوم الإدارية

• دكتور / عرفة المتولى سند
أستاذ إدارة الأعمال المساعد

• دكتور / على محمد عبدالوهاب
أستاذ إدارة الأعمال

• مهندسة / سوزان بدير
إدارة التنمية الإدارية

• دكتور / فريد راغب النجار
أستاذ إدارة الأعمال

• أستاذ / سعيد عطيوى
مدير عام بوزارة المالية

• دكتور / أبو بكر مصطفى بعيرة
أستاذ إدارة الأعمال

◻ الفهــرس ◻

بسم الله الرحمن الرحيم

« ولا تقولن لشيء إنى فاعل ذلك غدا ، إلا أن يشاء الله واذكر ربك إذا نسيت وقل عسى أن يهدين ربى لأقرب من هذا رشدا »

صدق الله العظيم

◘ تمهيـــد ◘

يتحدث معي يومياً كل من : إبنى محمد ، و بناتى : مى ، ومنى ، ومنال ، مستخدمين فى المحادثة نفس الألفاظ التى تعودت على استخدامها أكثر من أربعين عاماً عندما كنت أخاطب أبوى – إلا أن المعنى وطريقة الآداء تختلف اليوم عن الأربعين عاماً الماضية ، فما معنى ذلك ؟ بلا شك يوجد تغيير فى المفاهيم ، والمعانى ، والقيم ، وذلك رغم الثبات النسبى لمحتويات القاموس اللغوى بصرف النظر عما استحدث من ألفاظ ، وتعبيرات غير مألوفة فى عصرنا هذا لم يتم تجميعها فى قاموس رسمى بعد ، ولقد إنهارت القيم ، وضاعت المقاييس فى ظل المحدثات .

يعيش أطفالنا اليوم ، حياة اللهو ، واللعب من خلال التعامل مع صور الأوتوماتيكية المختلفة ، مما له الأثر البعيد على الذكاء المكتسب من جانب ، وعلى السلوكيات ، والتصرفات الاجتماعية من جانب آخر ، حيث ظهرت الصحبة الفنية من خلال البرمجة الذهنية ، اللاشعورية ، وزحفت خيوط العنكبوت المادى لتشكيل نسيج للتصرفات الإنسانية من منطلق منفعى بحت ، لم يعد يعير اهتماماً إلى علاقات الود ، والتراحم ، والتكافل الاجتماعى ، فما معنى ذلك ؟ بلا شك يوجد تغيير ، تغيير فى العادات ، والتقاليد ، والأعراف ، والقيم ، والمبادئ .

و بدأت معظم منظمات العمل فى كثير من بلاد العالم الثالث باستخدام مداخل وأنماط إدارية تقليدية ، لم تعد تضاهى التغيرات المستحدثة فنياً وسلوكياً ، فما معنى ذلك ؟ بلا شك يوجد تغيير فى الطرق والأساليب ، مع إصرار تلك المنظمات على عدم الأخذ بها ، وهذا يفسر تجديد الدعوة الصريحة – عن قصد أو غير قصد – لاستمرارية تحكم البلاد المتقدمة فى مقدرات معظم بلاد العالم الثالث ، وذلك بسبب أخذ الأولى بأسباب التقدم فنياً وإدارياً ورفض الثانية – عن قصد أو غير قصد – لمواكبة التغيرات أو المساهمة فى إحداثها ، مما يؤدى إلى الترحيب بالظلام والتمتع بتقبل السيطرة الغربية عن طيب خاطر .

ومن هنا جاء هذا الكتاب لخدمة غرضين ، حيث يتمثل الغرض الأول فى المساهمة ، من أجل سد ثغرة قد توجد بالمكتبات العربية ، مع دعوة ضمنية لزملاء المهنة المختصين ، لتطوير دائرة البحوث ، والتأليف الإدارى ، من حيث الطابع التقليدى المتمثل فى سرد الأسس ، والمبادئ النظرية المحكومة بالإطار النظرى البحت ، إلى حيث الواقع الجديد المتمثل فى التغيير - التغير - من منطلق كون الإدارة ديناميكية الطابع ، والمنهج ، والأسلوب ، ومعايشة التغيرات الفعّالة ، والحرص على إحداثها ما أمكن ذلك ، ومن ثم يتعين على الكاتب فى الإدارة أن يساير بقلمه ، وفكره ، ولسانه ، ودعوته ، التغير الفعّال الذى يعود بالفائدة على كل من العاملين ، والمنظمات ، والمجتمع .

أمّا الغرض الثانى لهذا الكتاب فهو سد حاجة لدى الدارسين فى الكليات ، ومعاهد التدريب المتخصصة من ناحية ، ولكى يكون مرجعاً فى أيدى نوع معين من القيادات الإدارية من ناحية أخرى ، وهو ذلك النوع الذى يتسم بالفعالية ، و يؤمن بـ « إدارة التغيير » والحرص كل الحرص على مساندة وتعضيد مجهودات التغيير ، لمواكبة التغيرات الجديدة ، والحرص على إحداث التغيرات ما أمكن ذلك .

نرجو أن يتحقق الهدف من هذا الكتاب .

دكتور

سعيد يس عامر

□ مقدمة □

يضم هذا الكتاب بين دفتيه عدداً من البحوث والمقالات التى تعالج موضوع مؤتمرنا هذا . فيبدأ فضيلة مفتى مصر دكتور/ محمد سيد طنطاوى بتوضيح موقف الدين من التنظيم والتطوير والتغيير وذلك من واقع كتاب الله الكريم وسنة نبيه عليه الصلاة والسلام فيشرح أن الدين منهج حياة صالح لكل زمان ومكان وهو مع التغيير السليم ـ يحرسه ويهذبه و يعمل على الاستفادة القصوى منه للأفراد والجماعات محققاً لهم بذلك السعادة فى الدنيا والثواب فى الآخرة إن شاء الله .

ثم يتناول الدكتور/ على لطفى رئيس مجلس الوزراء السابق إرادة التغيير فيبدأ بأن الوحدة الإنتاجية تعيش وتعمل فى محيط من النظم والأوضاع التى إما أن تكون مواتية أو غير ملائمة للتغيير و يتعرض لثلاثة جوانب للتغيير، سياسية واقتصادية واجتماعية . وأما الجانب الأول فيشمل توفير المناخ الديمقراطى واتباع القادة لأسلوب علمى فى علاج المشكلات . وأما الجانب الاقتصادى فيتطلب تحديد هوية النظام الاقتصادى أولاً ووضع خطة واضحة ذات أهداف محددة و برنامج زمنى مدروس . وأما الجانب الاجتماعى الذى يتكون من الأعراف والعادات والقيم الاجتماعية فيتضمن تغييراً فى أنماط الاستهلاك ، ونماذج تفكيرهم وعلاقاتهم . و يوضح المؤلف أن التغييرات المتوقعة فى الجوانب الثلاثة تتطلب شجاعة وسرعة التنفيذ والقدرة على تحمل المسئولية .

و يفصل الدكتور/ سعيد يس عامر أستاذ العلوم الإدارية ورئيس شركة وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى مفهوم إدارة التغيير وأهميتها . فيوضح أن التغيير يمثل تحركاً ديناميكياً باتباع أساليب مبتكرة . وأن إدارة التغيير تعبر عن كيفية استغلال هذه الأساليب وتحمل المسئوليات لبلوغ الأهداف المقررة . ثم يوضح أبعاد التغيير ـ إيجابية أو سلبية وما تحمله من غنم وغرم للمنظمات ، الأمر الذى يتطلب حركة دائمة من الإدارة للتعامل مع التغيير. و ينتقل لمناقشة قيادة

التغيير، والتى تستلزم حُسن استخدام الوسائل التقنية الحديثة مادية وفكرية. فيؤكد أن القائد الإدارى القادر على إحداث التغيير يمثل حجر الزاوية فى تحقيق الفعالية المطلوبة. وهو الذى يمكن أن يواجه المعوقات الفنية والإنسانية التى تعطل التغيير. وهو يتغلب عليها بعنصرين: الوسائل التقنية والمهارات السلوكية. ويمثل النمط الإدارى المشبع أحد العناصر الهامة للمناخ اللازم للتغيير، إلى جانب العناصر الأخرى مثل ديناميكية الأهداف والأساليب الفنية والعناصر البشرية التى يمكن تقسيمها إلى نوعين: نوع يتاثر بالتغيير و يستجيب له إيجاباً أو سلباً، ونوع يحدث التغيير و يسهم فى تحقيق أقصى فائدة ممكنة منه.

وفى الجزء الأخير من المقال يصور المؤلف أنواع التغيير من أوتوماتيكية إلى تنظيمية ثم تغييرات خارج المجتمع ــ اقتصادية واجتماعية، تتطلب مواجهتها جميعاً نمطاً إدارياً فعالاً قادراً على إحداث التغيير والاستفادة منه، الأمر الذى يتطلب القدرة على الابتكار وليس فقط الوصول إلى أفكار جديدة بل أيضاً حُسن تطبيقها.

وفى المقال التالى للدكتور سعيد عامر ــ مبادئ إدارة التغيير ــ يعرض المؤلف حقيقة معاصرة هامة وهى أن التغيرات العديدة التى تحدث من حولنا ــ فنية واجتماعية ــ وغيرها تمثل اختباراً قاسياً لمديرى اليوم فيما يتعلق بالمستقبل الذى يحمل ثورة صناعية ثانية مستمرة، حيث على سبيل المثال يتغلغل الكمبيوتر الصور المختلفة للأوتوماتيكية فى كل جوانب التنظيم، وحيث يجرى توظيف الذكاء الاصطناعى لحل المشكلات.. ورغم ذلك فإن العقل الإنسانى سيظل متميزاً ومن ثم فهناك مجموعة من المبادئ التى تحكم إدارة التغيير، أبرزها وجود مديرى التغيير ثم توفر جماعة عمل من الاختصاصيين الذين يتولون معالجة مشكلات التغيير. وكلا الفريقين يجب أن يتميز بالاستعداد الطيب، وتكامل المهارات الفنية والسلوكية ــ وربما لعبت الأخيرة دوراً هاماً وحاكماً. ثم يقدم الكاتب بعض المبادئ الهامة فى إدارة التغيير والتى تؤكد أنها ليست قواعد ثابتة أو قوانين، وإنما هى نقاط استرشادية على مدير التغيير أن يكيفها حسب المواقف التى يصادفها.

□ وأهم المبادئ:

١ ـ خصوبة الجانب المادى للتغيير وسرعة معدلات الابتكارات المادية.

٢ ـ أهمية العنصر الابتكارى الذى قد تحصل عليه المنظمة من الخارج ــ عن طريق استشاريين متخصصين لاجراء البحوث والتطبيقات اللازمة.

٣ ـ سهولة تطبيق التغيير إذا حظى بتأييد الإدارة العليا ولكن يجب فى نفس الوقت صعود الأفكار من أسفل السلم التنظيمى حتى تخف مقاومة التغيير.

٤- وجود أنماط مختلفة من المديرين فى مواجهة التغيير، أهمها النمط التحفظى، والنمط التقدمى، والأخير هو الذى يحقق فعالية التغيير.

٥- كلما ارتفعت مستويات الناس ـ ثقافة شخصية وطموحاً كان قبولهم للابتكارات الجديدة أسرع.

٦- يقابل ذلك وجود أنماط أخرى ترفض التغيير وتعجز عن الاستفادة منه.

٧- كلما كانت التغييرات قليلة أمكن قبولها بمعدل أسرع.

٨- ومن ثم فإن تطبيق صور عديدة من التغيير دفعة واحدة يحد من فعاليتها.

٩- المدير البيروقراطى معوق لجهودات التغيير.

١٠- يقبل الأفراد التغيير بشكل أسرع إذا أتيحت الفرصة للمبتكر الأصلى أن يطبق ابتكاراته.

١١- تتكاثر معدلات التغيير فى المنظمات الكبيرة ويرتفع معها معدل مقاومة التغيير.

١٢- هناك صراع مستمر بين التطوير الذى يحصل عليه الأفراد فى وظائفهم نتيجة للتغيير والابتكار، وبين الخوف من فقدان هذه الوظائف.

١٣- تزداد فرص نجاح التغيير إذا توفر فريق عمل من الاختصاصيين.

١٤- يزيد قبول الأفراد للتغيير عندما يجدون الفرصة لبحثه ومناقشته.

١٥- وأخيراً فإن التطبيق الفعلى والممارسة هو المجال الحيوى لاختبار فعالية التغيير.

وفى مقالة عن نطاق وآفاق التطوير التنظيمى ـ يناقش الدكتور/ فؤاد محمد القاضى الأستاذ المنتدب بجامعة عين شمس والجامعة الأمريكية بالقاهرة ـ رياح التغيير وملامحه التى تتمثل فى التأثير المتبادل بين المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، والتحول الاجتماعى الذى يترتب على ذلك فن المجتمع الصناعى إلى مجتمع المعلومات والصناعات الحديثة، ومن اعتماد العامل على يده إلى الاعتماد على عقله واتجاه الأسواق العالمية، الأمر الذى يستلزم تحولاً فى نظم الإدارة من التخطيط القصير إلى البعيد المدى، ومن المركزية إلى اللامركزية، ومن التنظيم الهرمى إلى الشبكى، ومن القيادة بالأوامر إلى المشاركة، ومن يوم العمل التقليدى إلى الساعات المرنة. كما أن نظام التعليم والتدريب يتطور ليتلاءم مع هذه التغييرات. ويقول المؤلف أن مفاهيم التطوير التنظيمى وأسسه تساعدنا على إحداث التوافق بين المتغيرات المتلاحقة وأساليب ونظم العمل وصولاً إلى مستويات جديدة من الكفاءة والفعالية.

ويوضح أن التطور التنظيمي مفهوم حديث نسبياً على المستوى النظرى والتطبيقى، يستهدف ربط المنظمة مع بيئتها وليس فقط تطويرها داخلياً. فهويحقق توازناً بين المتغيرات البيئية وسلوك الأفراد والجماعات لتحقيق الكفاءة والفعالية الكلية ويعرض بعض تعاريف التطوير التنظيمي التى تلتقى حول الجهود المخططة المرنة المستمرة لحل مشكلات المنظمة وزيادة فعاليتها، وتدورهذه الجهود حول ثلاثة محاور: القضايا الرئيسية التى يعالجها التطوير والأفراد والجماعات المستهدفة وأساليب التطوير.

ويشير المؤلف إلى أن التغيير الناجح يجب أن تتوفر له عدة خطوات، هى إدراك الإدارة العليا لأهمية التغيير، مهارة الخبير التنظيمي فى إحداث التغيير ودراسة المشكلات، وتعاون الإدارة والخبير فى تشخيصها واقتراح حلولها. واختبار الحلول على نطاق ضيق ومتابعة هذه الحلول.

ويختم المؤلف حديثه بأن المرحلة الحالية تستوجب إعادة صياغة كثيرمن المفاهيم التنظيمية والإدارية فى مؤسساتنا لتتلاءم مع المتغيرات الحديثة، وحتى نتفادى ونعالج مظاهرنقص الكفاءة وبدفع عن طريق التخطيط المدروس التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ويتحدث الدكتورفريد النجار- أستاذ إدارة الأعمال بجامعة الزقازيق فرع بنها- عن دور خبراء التطوير التنظيمي ووكلاء التغيير فى مجهودات التنمية التنظيمية، فيوضح أن المنظمات المصرية فى هذا القرن تقع فى مفترق الطرق، حيث أن للثقافة المصرية دوراً بارزاً عالمياً وأن هذهٓ الموارد البشرية المصرية قادرة على تحقيق إنجازات كبيرة ولكن من وجهة أخرى يبرز المؤلف بضع مشكلات تحيط بالمنظمات المصرية اليوم كتقادم الهياكل التنظيمية وبطء عملية اتخاذ القرارات، واختلاط السلوكيات وتوجيه الموارد البشرية إلى الوظائف وليس إلى الإنتاجية. وتزايد حجم العمالة المكتبية وزيادة البطالة المقنعة وطول الاجراءات واستيراد كثيرمن مستلزمات الإنتاج وغياب الأهداف الدقيقة وتضارب السياسات.

ثم يناقش المؤلف هيكلية المنظمات المصرية التى تستوجب التطوير الذى يركز على تعظيم الناتج القومى ومضاعفة الإنتاج، كما يبرز الحاجة أيضاً للتنسيق بين المهن المختلفة والارتقاء بها وزيادة القدرة التنافسية للمنظمات وبالتالى فهناك دوافع كثيرة لتنمية المنظمات المصرية اقتصادية واجتماعية وسلوكية.

ويضع الكاتب إطاراً عاماً للتنمية التنظيمية المخططة يتكون من أربعة جوانب، أولها: الأبعاد الرسمية وغير الرسمية للتنمية، وثانيها: عناصر المناخ التنظيمي وبنود الربحية والرضا الوظيفى، وثالثها: أوجه الأزمات التنظيمية مثل الصدمة والتأقلم على مستوى العلاقات الفردية والجماعية

والقيادات ، ورابعها : أنماط القيادة الإدارية التى تتراوح بين السيطرة والمشاورة والرفض والقبول ، وبين طلب الأمان الوظيفى والبحث عن التميز.

ثم يعالج الكاتب تجديد المنظمات ، فيعرفه بأنه تنمية وتطوير البناء التنظيمى بأسلوب مخطط ، ويتم تجديده عن طريق أربعة جوانب : سلوكياً بالعمل الجماعى والقيادة المشتركة ، وعلمياً بترشيد القرارات ، وهيكلياً بإعادة تصميم الوظائف والبناء التنظيمى ، وتكنولوجياً من حيث أساليب العمل .

ويؤكد أن الإدارة أصبحت اليوم قواعد ونماذج وحرفة ، فتتكون تكنولوجيا الإدارة من قطاعات سلوكية وترشيدية وتقنية ولائحية واجرائية . ثم يوضح الكاتب أن هناك ثلاثة أنظمة لتجديد المنظمات : النظام الميكانيكى والعضوى والموقفى . وفى المدخل الموقفى إجابات أدق وأنسب لتجديد ومواجهة وتطبيق التغيير المطلوب . ولذلك فإن نماذج التغيير التنظيمى تتضمن النموذج المتوازن والعضوى ، ويتكون نموذج التجديد التنظيمى من مراحل تشمل الأهداف والمدخلات واستعراض النتائج وتقييمها . وحيث أن التطوير التنظيمى يتطلب خبراء للتغيير فإن هؤلاء يقومون بعدة واجبات ، أهمها تشخيص المشكلات ، وإقناع الإدارة بأهمية التغيير والمشاركة فى اختيار وكلاء التغيير من داخل المنظمة وتخطيط التغيير والاشتراك فى تنفيذ خطته وتنمية المهارات السلوكية اللازمة لإنجاحه .

وتتناول الدكتورة/ عايدة سيد خطاب ـ أستاذ إدارة الأعمال المساعد بجامعة عين شمس ـ بعداً سلوكياً هاماً هو اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمى فى ظل ظروف التغييرات الاستراتيجية . فتعرض لهدف البحث وهو التعرف على اتجاهات العاملين بالقطاع العام فيما يتعلق بالانتماء والرضا ، وأثر المناخ التنظيمى والظروف البيئية على هذين العنصرين ، وبعد أن توضح المؤلفة فروض البحث وأسلوبه وعينته ، تستعرض مفهوم الانتماء التنظيمى الذى يدور حول قبول الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها والرغبة فى العمل والاستمرار بها فهو إذاً استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة ، وأما الرضا فهو شعور الفرد تجاه العمل وظروفه ، وتوجد علاقة متفاعلة بين عنصرى الرضا والانتماء ، حيث يمثل الأخير استجابة الفرد نحو المنظمة ، ويعبر الأول عن شعور الفرد الذى يتأثر بخصائصه الذاتية وخبراته ، ثم تعرض المؤلفة للعوامل البيئية الخارجة على اتجاهات الأفراد وتخلص إلى نتائج هامة هى ارتفاع الانتماء التنظيمى لدى العاملين . وتوسط مستوى الرضا ومساهمة المناخ التنظيمى الداخلى فى دفع الأفراد لبذل مجهوداتهم ـ ولكن بنسبة متوسطة ، وتأثير الظروف الخارجية الاقتصادية على كل من الرضا والانتماء . كما تعرض لعناصر المناخ التنظيمى المؤثرة على اتجاهات العاملين وهى :

أسلوب اتخاذ القرارات ، والاتصالات ، وفرص الترقية ، ونظم الأجور، والابتكار. وتثير المؤلفة سؤالاً هاماً حول مجالات التطوير، وتقدم الإجابة فى صورة تطوير نظام الاتصال الحالى لتهيئة الأفراد لقبول التغيرات الاستراتيجية وذلك بتشكيل حلقات بحث من المديرين ومناقشة التغيرات بين المديرين والعاملين . وأما عناصر المناخ التنظيمى التى يجب تطويرها فتوضحها الباحثة فى أسلوب اتخاذ القرارات وتجديد القيادات الإدارية العليا وتشجيع الترقية الأفقية بين الإدارات والشركات التابعة وضرورة تنمية الجهود الابتكارية وتطوير نظام الأجور. ويتم ذلك على خطتين ـ قصيرة وطويلة الأجل ـ حتى تتحقق الأهداف المطلوبة من التطوير.

وفى مقال عن معوقات التغيير فى الإدارة المصرية ، يوضح الدكتور/ عرفة سند ـ أستاذ إدارة الأعمال المساعد بجامعة الأزهر، حقيقة هامة وهى أن مصر غنية بمواردها ولكنها تفتقر الإدارة السليمة لهذه الموارد ، ثم يستعرض أهم المعوقات التى تقف فى سبيل الإصلاح والتنمية ويقسمها إلى معوقات دولية وتتعلق بالمؤثرات العالمية والاقتصادية والسياسية . ومعوقات قومية على مستوى الدولة كملكية القطاع العام واللوائح والأيدلوجية الاقتصادية ومعوقات على مستوى المنظمة ـ نظامها الداخلى وبرامجها ولوائحها ثم معوقات شخصية أو سلوكية تتعلق بالنمط القيادى للمديرين

ويفصل المؤلف المعوقات الشخصية إلى أسلوب الإدارة بالأزمات والمركزية وعدم توفر المساعد الكفء وطريقة المدير فى إدارة الوقت والاهتمام بالجزئيات أو التفاصيل دون الصورة الكلية وجمود التفكير وضعف دور السكرتارية والولاء الأول للسياسة وكهنوت الحتميات ، وأما المعوقات التى تحدث على مستوى المنظمة فهى أخطاء تقييم الأداء الكلى للمنظمة وربط الاجراءات وعدم ملاءمة نظم المعلومات ونشاط جماعات الصراع .

ويقدم المؤلف صوراً متعددة لمواجهة هذه المعوقات أهمها التخطيط السليم والتوجه نحو اللامركزية وحُسن استغلال الوقت بالتغلب على مضيعاته والتفويض ومراجعة الأنشطة وتنمية الأفكار الابتكارية وتدريس السكرتارية ورفع كفاءتها وتنمية الولاء للأهداف إلى جانب الولاء السياسى وتبنى قيم إدارية جديدة والاهتمام بالعائد الاجتماعى من نتائج العمل وتطوير الاجراءات ونظم المعلومات .

ثم يقدم المهندس / هانى عبد الخالق ، والمهندسة / سوزان بدير ـ مدير إدارة التنمية الإدارية بـ « المقاولون العرب » ـ ورقة عمل عن استراتيجيات المؤسسة العربية سنة ٢٠٠٠ ، فيعرضان نموذجاً يتكون من أربعة عناصر متداخلة ، هى الاتجاهات والقوى والعمليات والمعلومات ، فأما الاتجاهات ، أو التوجهات فتعبر عن رسالة المؤسسة وغايتها وأهدافها واستراتيجيتها . وأما القوى فتنقسم إلى عوامل النجاح وعوامل الفشل ـ التى قد تكون داخل المؤسسة أو خارجها .

وأما العمليات فتدور حول ثلاثة محاور، هى الأنشطة والوحدة الإدارية القائمة والموقع الجغرافى، ثم تجىء المعلومات تمثل حجر الزاوية نظراً لأهميتها لكل من أهداف المؤسسة وأنشطتها والعوامل المؤدية للنجاح أو المعوقة له والمجالات التى تمارس فيها المؤسسة أعمالها لتحقق الأهداف المطلوبة.

ثم يعرض الكاتبان لتجربة شركة المقاولون العرب فى تنمية مدير المستقبل الذى يجب أن تتوافر فيه خصائص معينة للتكيف مع البيئة المتغيرة مثل القدرة على استخدام المعلومات واختيار البدائل والاتصال الجيد والتعامل مع أفراد واعين مثقفين، والتنسيق مع المديرين الآخرين، لذلك فإن الشركة تربط بين تدريب المدير فى الجوانب العملية وتطوير شخصيته حتى يتمكن المدير من استخدام قدراته الذاتية، فتتكامل مع قدرات الآخرين ومهاراتهم فتتفجر بذلك الطاقات البشرية التى تحقق النجاح المطلوب.

أما الدكتور/ على محمد عبد الوهاب ــ أستاذ إدارة الأعمال بجامعة عين شمس ــ فيتكلم عن أبعاد المناخ الصحى للتغيير، فيقدم لمسئولية الإدارة تجاه التغيير الذى تتعدد أنواعه ومجالات تأثيره ويخص خمسة أبعاد سلوكية هى الإدراك، والاطار القيمى، واتجاهات العاملين، والدوافع، والتفكير الإبداعى. فيعرض للإدراك وهو رؤية الفرد الخاصة للأشياء من حوله والعمليات الإدراكية التى تندرج من حدوث المثير (المحرك) إلى التسجيل ــ عن طريق الحواس ثم التفسير وأخيراً الاستجابة.

ويقول إن هذه العمليات تتأثر بعوامل كثيرة شخصية داخل الفرد وموقفية خارجة ثم يؤكدون دور الإدارة فى تنمية الإدراك السليم للأفراد حتى يقبلوا التغيير ويتكيفوا معه ويسهموا فى إنجاحه وذلك عن طريق اعطاء المعلومات الصحيحة وتقديم المؤثرات الصحية وتوضيح المزايا التى ستعود على العاملين من التغيير والتنبيه لمعوقات الإدراك لعلاجها ثم ينتقل إلى الاطار القيمى فيوضح أهمية القيم فى التأثير على سلوك الأفراد والعوامل التى تكون القيم بين الأفراد والجماعات ويرى أن الإدارة تستطيع أن تتبنى قيماً جديدة للتطوير وتساعد الأفراد أيضاً على بناء اطار قيمى صحى ملائم للتغيير.

ويعالج المؤلف بعد ذلك اتجاهات العاملين فيوضح أنها حالة فكرية تؤثر إيجاباً أو سلباً على سلوك الفرد وتشترك فى تكوينها بصفة عوامل ذاتية وبيئية ويبرز دور الإدارة فى التعرف على اتجاهات العاملين بقياسها بالطرق الموضوعية وذلك قبل التغيير وأثناءه ثم يقوم بتعديل ما يجب تعديله من هذه الاتجاهات. وأما دوافع العاملين فيتعرض المؤلف سريعاً لبعض نظرياتها وينبه الإدارة إلى الفروق الفردية فى الدوافع وترتيبها ودرجات إشباعها وتأثير الدافعية على التغيير والحوافز

الملائمة لإشباع حاجات العاملين ثم يناقش أخيراً أهمية التفكير الإبداعى للتطوير و ينبه الإدارة للمعوقات التى يمكن أن تعطل إبداع العاملين ثم يرشدها إلى أهم الطرق التى تساعد على إثراء التفكير الإبداعى .

وفى مقال عن النظرة العملية لقائد التغيير للأستاذ/ سعيد عطيوى مصطفى ــ مدير عام وزارة المالية ــ يصف الكاتب المدير بأنه صاحب رسالة وفنان وعالم . ثم يثير سؤالاً عن إحداث التغيير مواقف وسلوك الأفراد ، ويجيب بأن التغيير يختلف من تنظيم لآخر ومن وظيفة لأخرى ، من حيث القدرة على استخدام المعرفة والوسائل المتاحة والتفاعل الناجح مع الآخرين وتشخيص المواقف وما يلزم لها من حلول .

و يبرز الكاتب أهمية الدور الذى يقوم به قائد التغيير الذى يمثل القدوة والمحرك لديناميكية الجماعة ــ كفاءتها وعلاقاتها ثم ينوه الكاتب عن المشكلات التى يمكن أن تواجه قادة التغيير والتى يجيء بعضها من الأفراد والآخر من الإمكانات ومن التشريعات والقوانين والمعوقات الاقتصادية ولكن من جهة أخرى يؤكد الكاتب أن المدير يستطيع علاج هذه المشكلات إذا اتبع البدائل الملائمة لمواجهتها ــ بالأساليب العلمية والجوانب السلوكية والتدريب والقدوة والاستعداد للمنافسة والنجاح .

و يقدم الدكتور/ أبوبكر مصطفى بعيره ــ أستاذ إدارة الأعمال بجامعة قاريونس ومدير التدريب بالمنظمة العربية للتنمية الإدارية ــ بحثاً ــ حول السياسات الإدارية كمنهج من مناهج استراتيجيات التغيير مستعرضاً أنواع السياسات ، والقواعد الإرشادية للسياسات الجيدة ، وأمثلة للسياسات الوظيفية المختلفة .

وفى النهاية يقدم الدكتور/ سعيد عامر، دليلاً لفعالية مجهودات التغيير يتكون من سبعة أجزاء ، أولها : اطار عام التغيير و يتضمن عناصر هامة مثل نقاط القوة الظاهرة أثناء إحداث التغيير ونقاط الضعف وعوامل النجاح . و يتعلق الجزء الثانى بمجهودات قادة التغيير ــ الاستراتيجيات والتغييرات الجارية والمشكلات الإنسانية والموارد اللازمة والأخطاء التى تحدث . وأما الجزء الثالث فيتحدث عن الاستعداد للتغيير من حيث خطة التغيير ومدى وضوحها ومزايا التغيير المتوقعة وتعضيد الإدارة العليا والمشكلات المحتملة والمعلومات المطلوبة وحوافز العاملين واجراءات التطبيق . و ينصب الجزء الرابع على الموارد البشرية اللازمة للتغيير ــ قادة وأفراداً والتدريب والإعداد اللازمين . أما الجزء الخامس فيتعلق بالتطبيق الذى يجب أن يتلاءم مع الظروف المحيطة . و يؤكد الجزء السادس والسابع استمرارية مجهودات التغيير والدور الذى يمارسه قادة التغيير .

ثم ينتقل الدليل إلى الإعداد التنظيمى الذى يشرح دور قائد التغيير فى توفير الخلفية الملائمة من الجانب التاريخى وتحديد التوقعات المستقبلية وتحليل المشكلات والحصول على تأييد الإدارة العليا وعرض مشروع التغيير الجديد .

ثم يعالج الدليل أدوار فريق عمل التغيير والمبدع إلى المطور فالموفق والخبير والمدير والكفيل .

وأخيراً يعرض الدليل خمسة اجراءات للتطبيق هى توضيح الخطة وتوحيد الممارسات والتنسيق بينها وتوفير التدريب اللازم والتدعيم والتنمية ثم المعلومات الراجحة التى تعرض نتائج التطبيق .

دكتــور

على محمد عبد الوهاب

بسم الله الرحمن الرحيم

« موقف الدين من التنظيم والتطوير والتغيير »

لفضيلة الدكتور/ محمد سيد طنطاوى
مفتى الديار المصرية

* موقف الدين من التنظيم والتطوير والتغيير *
لفضيلة الدكتور/ محمد سيد طنطاوى

إن المتأمل فى الأديان السماوية جميعها ، يراها قد أنزلها الله تعالى على أنبيائه لمقاصد سامية ، وغايات نبيلة ، على رأسها إخلاص العبادة لله الواحد القهار ، وإسعاد الناس فى حياتهم و بعد مماتهم .

وهذه الأديان قد اشتملت على تشريعات متعددة ومتنوعة ، منها ما يتعلق بتنظيم المجتمع ، ومنها ما يتعلق بتطويره ، ومنها ما يتعلق بتغييره .

أما تنظيم المجتمع فنرى أن شريعة الإسلام ، قد جاءت بالهدايات ، والتوجيهات ، والتشريعات ، التى تنظم المجتمع تنظيماً حكيماً ، ومن الأدلة على ذلك أنها :

نظمت علاقة الإنسان بخالقه ، بأن أمرته بأن يحافظ على التكاليف التى كلفه ــ سبحانه ــ بها من صلاة ، وزكاة ، وصيام ، وحج ، وغير ذلك من التكاليف والآداب والفضائل .

ومن الآيات التى وردت فى هذا المعنى قوله ــ تعالى ــ « **يأيها الذين آمنوا اركعوا واسجدوا واعبدوا ربكم ، وافعلوا الخير لعلكم تفلحون . وجاهدوا فى الله حق جهاده ، هو اجتباكم وما جعل عليكم فى الدين من حرج** » [سورة الحج : الآيتان ٧٧ـ ٧٨] . وقوله سبحانه : « **اتل ما أوحى إليك من الكتاب وأقم الصلاة ، إن الصلاة تنهى عن الفحشاء والمنكر ، ولذكر الله أكبر والله يعلم ما تصنعون** » [سورة العنكبوت : الآية ٤٥] .

نظمت علاقة الإنسان بنفسه ، كما نرى ذلك واضحاً فى قوله ــ تعالى ــ : « **وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ، ولا تنس نصيبك من الدنيا ، وأحسن كما أحسن الله إليك ، ولا تبغ الفساد فى الأرض ، إن الله لا يحب المفسدين** » [سورة القصص : الآية ٧٧] .

نظمت علاقة الإنسان بوالديه . قال — تعالى — : « **وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا ، إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما . واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربيانى صغيرا** » [الإسراء : الآيتان ٢٣ ، ٢٤] .

نظمت علاقة الإنسان بأبنائه ، ومن الآيات التى وضحت ذلك ، قوله — تعالى — : « **يأيها الذين آمنوا قوا أنفسكم وأهليكم نارا وقودها الناس والحجارة عليها ملائكة غلاظ شداد لا يعصون الله ما أمرهم و يفعلون ما يؤمرون** » [التحريم : الآية ٦] . وفى آية أخرى يقول — سبحانه — : « **وأمر أهلك بالصلاة واصطبر عليها لا نسألك رزقا ، نحن نرزقك والعاقبة للتقوى** » [سورة طه : الآية ١٣٢] . وفى الحديث الشريف : « علموا أولادكم الصلاة وهم فى سن السابعة ، واضربوهم على تركها وهم فى سن العاشرة ، وفرقوا بينهم فى المضاجع » .

نظمت علاقة الإنسان بزوجته ، ومن الآيات التى وردت فى ذلك قوله — تعالى — : « **وعاشروهن بالمعروف ، فإن كرهتموهن فعسى أن تكرهوا شيئا ويجعل الله فيه خيرا كثيرا** » [النساء : الآية ١٩] .

وفى الحديث الصحيح : « استوصوا بالنساء خيرا » .

وفى حديث آخر : « لا يَفرَك — أى : لا يبغض — مؤمن مؤمنة ، فإنه إن كره منها خلقاً رضى منها آخر » .

وفى حديث ثالث : « خياركم خياركم لنسائهم » .

وفى حديث رابع : « كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ، والأمين راع ، والرجل راع على أهل بيته ، والمرأة راعية على بيت زوجها وولده ، فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته » .

نظمت علاقة الإنسان بجاره ، ومن الآيات التى اهتمت بذلك ، قوله — تعالى — : « **واعبدوا الله ولا تشركوا به شيئا ، وبالوالدين إحسانا ، وبذى القربى واليتامى والمساكين ، والجار ذى القربى ، والجار الجنب ، والصاحب الجنب ، وابن السبيل ، وما ملكت أيمانكم ، إن الله لا يحب من كان مختالا فخورا** » [سورة النساء : الآية ٣٦] .

وفى الحديث الصحيح : « مازال جبريل يوصينى بالجار ، حتى ظننت أنه سيورثه » .

وفى حديث آخر : « من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فلا يؤذ جاره ... » .

وفى حديث ثالث : « من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليحسن إلى جاره ... » .

وفى حديث رابع : « خير الأصحاب عند الله ـ تعالى ـ خيرهم لصاحبه ، وخير الجيران عند الله ـ تعالى ـ خيرهم لجاره » .

نظمت علاقة الإنسان بغيره ، بأن جعلت العلاقة بين الإنسان وغيره تقوم على تبادل المنافع التى أحلها الله ، وعلى التعاون على البر والتقوى لا على الإثم والعدوان ، وعلى التعارف والتآلف وحُسن الظن .

ومن الآيات القرآنية التى أكدت هذا المعنى قوله ـ تعالى ـ : **« يأيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى ، وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا ، إن أكرمكم عند الله أتقاكم »** [سورة الحجرات : الآية ١٣] .

وقوله ـ سبحانه ـ : **« ولا تجادلوا أهل الكتاب إلا بالتى هى أحسن ، إلا الذين ظلموا منهم ، وقولوا آمنا بالذى أنزل إلينا وأنزل إليكم ، وإلهنا وإلهكم واحد ونحن له مسلمون »** [سورة العنكبوت : الآية ٤٦] .

وقوله ـ عز وجل ـ : **« لا ينهاكم الله عن الذين لم يقاتلوكم فى الدين ولم يخرجوكم من دياركم أن تبروهم وتقسطوا إليهم ، إن الله يحب المقسطين . إنما ينهاكم الله عن الذين قاتلوكم فى الدين ، وأخرجوكم من دياركم وظاهروا الله على إخراجكم أن تولوهم ، ومن يتولهم فأولئك هم الظالمون »** [سورة الممتحنة : الآيتان ٨ ، ٩] .

والمتدبر للقرآن الكريم ، يرى أن كثيراً من آياته تقرر بكل وضوح ، أن هذا الكون قد أقامه خالقه ـ عز وجل ـ على التنظيم الدقيق ، والترتيب المحكم ، فكل شىء فيه يسير وفق تدبير محكم ، وتقدير متقن ، ونظام بديع ، يشهد بوحدانية الله ـ تعالى ـ وشمول قدرته وإرادته .

ومن الآيات القرآنية التى أكدت هذا المعنى ، قوله ـ تعالى ـ : **« تبارك الذى بيده الملك وهو على كل شىء قدير . الذى خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا ، وهو العزيز الغفور . الذى خلق سبع سموات طباقا ما ترى فى خلق الرحمن من تفاوت ... »** [سورة تبارك : الآيات ١ - ٣] .

أى : ما ترى فى خلق الرحمن من اضطراب أو خلل ، بل ترى فيه كل إحكام وإتقان واتساق .

ومن هذه الآيات ـ أيضاً ـ قوله ـ سبحانه ـ : **« وآية لهم الليل نسلخ منه النهار فإذا هم مظلمون . والشمس تجرى لمستقر لها ذلك تقدير العزيز العليم . والقمر قدرناه منازل حتى عاد**

كالعرجون القديم . لا الشمس ينبغى لها أن تدرك القمر ، ولا الليل سابق النهار ، وكل فى فلك يسبحون » [سورة يس : الآيات ٣٧ ــ ٤٠] .

ومنها ــ أيضاً ــ قوله ــ تعالى ــ : « **وإن من شىء إلا عندنا خزائنه ، وما ننزله إلا بقدر معلوم** » [سورة الحجر : الآية ٢١] .

وقوله ــ عز وجل ــ : « **انا كل شىء خلقناه بقدر** » أى : بنظام وتقدير محكم .

أما التطوير فإن شريعة الإسلام تبارك وتحض على كل تطوير ينقل الأمور من القبيح إلى الحسن ، ومن الشر إلى الخير ، ومن النفع القليل إلى النفع الكثير ، ومن الرقى العقلى والعلمى الذى يفيد فردا أو أفرادا إلى ما يفيد الجماعات والأمم ، لأنه كلما اتسع نطاق التطور النافع والمفيد فى المجالات الاقتصادية ، والاجتماعية ، والصحية ، والعسكرية ، والعمرانية من زراعة وصناعة وتجارة .....

أقول : كلما اتسع نطاق هذا التطور المفيد فى هذه المجالات وغيرها ، جاء الخير الوفير ، والرزق الكثير ، وعم المجتمع الرخاء والأمان والاطمئنان .

فشريعة الإسلام مع كل تطور نافع ومفيد ، ولا يتنافى مع العقائد السليمة ، والآداب القويمة ، والسلوك الحميد ، والتشريعات التى ثبتت عن النبى ــ صلى الله عليه وسلم ــ .

فمثلاً : أرسل النبى ــ صلى الله عليه وسلم ــ عدداً من أصحابه إلى بعض البلاد التى لا تدين بالإسلام لكى يتعلم المسلمون منهم صناعة بعض الأسلحة التى لم تكن موجودة عندهم ، أو هى موجودة ولكنها تحتاج إلى تحسين وصقل وتطوير جيد .

وسيدنا أبوبكر الصديق ــ رضى الله عنه ــ عندما أرسل خالد بن الوليد ــ رضى الله عنه ــ على رأس جيش لمحاربة المرتدين قال له : يا خالد ، حاربهم بمثل ما يحاربونك به ، إن حاربوك بالسيف فحاربهم بالسيف ، وإن حاربوك بالرمح ، فحاربهم بالرمح .

والمسلمون فى شتى عصورهم تعلموا من غيرهم ، وعلّموا غيرهم ، إذ العلم لا وطن له ولا نهاية له ، وكل ما يؤدى إلى التطور النافع فى المجالات الصناعية أو الزراعية أو الحربية أو غيرها ، فشريعة الإسلام تحمده وتحض عليه .

أما التغيير بمعنى إزالة ما هو فاسد ، وإحلال ما هو صالح محله ، فهذا جوهر الأديان والشرائع التى أنزلها الله ــ تعالى ــ على أنبيائه ورسله .

لقد أرسل الله جميع الرسل إلى الناس ، من أجل تغيير وإزالة واقتلاع ما كانوا عليه من عقائد فاسدة ، ومن عادات قبيحة ، ومن أفعال سيئة . فمثلاً : جميع الرسل جاءوا إلى الناس برسالة واحدة فى جوهرها ، وهى : إخلاص العبادة لله الواحد القهار .

وجميع الرسل جاءوا إلى الناس لكى يحببوهم فى اعتناق الفضائل ، كالصدق ، والأمانة والعفاف ، وصلة الرحم ، ونصرة المظلوم وحماية العدل .. ولكى يكرهوا إليهم الكفر والظلم والفسوق والعصيان .

فشعيب — عليه السلام — جاء إلى قومه ، و بعد أن أمرهم بإخلاص العبادة لله ، نهاهم عن التطفيف فى الكيل والميزان الذى كان عادة من عاداتهم السيئة .

وقد حكى القرآن عن ذلك فى آيات متعددة ، منها قوله — تعالى — : « **والى مدين أخاهم شعيبا قال ياقوم اعبدوا الله ما لكم من إله غيره ، ولا تنقصوا المكيال والميزان إنى أراكم بخير وانى أخاف عليكم عذاب يوم محيط . و ياقوم أوفوا المكيال والميزان بالقسط ، ولا تبخسوا الناس أشياءهم ، ولا تعثوا فى الأرض مفسدين . بقية الله خير لكم إن كنتم مؤمنين وما أنا عليكم بحفيظ** » [سورة هو : الآيات ٨٤-٨٦] .

وسيدنا رسول الله — صلى الله عليه وسلم — جاء إلى الناس فأمرهم بإخلاص العبادة لله — تعالى — وأمرهم بالتحلى بمكارم الأخلاق .. ونهاهم عن أخلاق وعادات سيئة كانت متفشية فيهم ، ومن أهمها : شرب الخمر ، وتعاطى الربا .

وقد سلك القرآن فى محاربة هاتين الرذيلتين مسلك التدرج حتى أبطلهما وأزالهما إزالة تامة ، وكان آخر ما نزل فى تحريم الخمر ، هو قوله — تعالى — : « **يأيها الذين آمنوا إنما الخمر والميسر والأنصاب والأزلام رجس من عمل الشيطان فاجتنبوه لعلكم تفلحون إنما يريد الشيطان أن يوقع بينكم العداوة والبغضاء فى الخمر والميسر ، و يصدكم عن ذكر الله وعن الصلاة فهل أنتم منتهون** » [المائدة : الآيتان ٩٠ ، ٩١] .

وكان آخر ما نزل من قرآن فى شأن تحريم الربا قوله — تعالى — : « **يأيها الذين آمنوا اتقوا الله وذروا ما بقى من الربا إن كنتم مؤمنين . فإن لم تفعلوا فأذنوا بحرب من الله ورسوله ، وإن تبتم فلكم رءوس أموالكم لا تَظلمون ولا تُظلمون** » [سورة البقرة : الآيتان ٢٧٨ - ٢٧٩] .

و بعد ، فهذه كلمة عن موقف الدين الإسلامى من التنظيم ، والتطوير ، والتغيير .. نسأل الله — تعالى — أن يجعلها خالصة لوجهه الكريم ، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .



«إدارة التغيير»

دكتور/ علي لطفي
رئيس مجلس الوزراء السابق

* إدارة التغيير *

دكتور/ على لطفى

إن أى وحدة إنتاجية لا تعمل فى فراغ أو فى جز يرة منعزلة ، وإنما تعمل فى مجتمع تسوده نظم وأوضاع سياسية واقتصادية واجتماعية معينة . ولا شك أن هذه النظم والأوضاع تؤثر إلى حد بعيد على مستوى الأداء ومن ثم نتائج الأعمال للوحدة الإنتاجية . فإذا كانت النظم والأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة فى المجتمع مواتية ، فإنها تكون بلا شك من عوامل نجاح الوحدة الإنتاجية وعلى العكس من ذلك ، إذا كانت هذه النظم والأوضاع غير مواتية ، فإنها تكون من عوامل فشل الوحدة الإنتاجية .

وكما هو معروف ، فإن النظم والأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة فى معظم إن لم يكن جميع الدول النامية لا توفر المناخ الملائم لنجاح الوحدات الإنتاجية ، مع اختلاف حدة هذه الظاهرة من دولة لأخرى .

وهنا تبرز حتمية وضرورة التغيير من أجل خلق المناخ الملائم والظروف المواتية التى تسمح للوحدات الإنتاجية بتحقيق أهدافها .

و يشمل التغيير ثلاثة جوانب : سياسية واقتصادية واجتماعية .

(١) بالنسبة للجانب السياسى ، فإن الأمر يستدعى توفير الحر ية الحقة والديمقراطية الكاملة .

لقد أثبتت التجربة أن جميع الدول الديكتاتورية أو الشمولية أو الفردية هى دول متخلفة ولا يمكن أن تنطلق فى طريق التنمية . كما أثبتت التجربة ضرورة وجود حكومة ديمقراطية ، جريئة فى ضربها لعوامل الفساد ، مؤمنة بالأسلوب العلمى ، لا تمثل مصالح الطبقات المالكة أو الثرية ، ولا تعتمد على تأييد فريق من المنافقين الذين يستفيدون من وجود البيئة السياسية الفاسدة . وبالإضافة إلى ذلك ، فإن البيئة السياسية الصالحة لا تتوافر إلا إذا كانت القيادة السياسية على مستوى عال من الوعى والعلم ، متحررة من بطانة المنافقين والانتهازيين ومحترفى السياسة ، تعتمد على أهل العلم والخبرة وليس أهل الثقة ، لا تشترى أصوات المعارضين عن طريق وضعهم فى مناصب عليا بصرف النظر عن صلاحيتهم لها ، صريحة فى طرحها لمشاكل المجتمع ومناقشتها أمام المواطنين ، جريئة فى القضاء على الانحراف والتسيب والإهمال دون خوف من جماعة أو فئة ذات نفوذ ، مؤمنة بالحرية حتى يقول كل فرد كلمته ولا ينفرد القائد برأيه .

(٢) أما بالنسبة للجانب الاقتصادى ، فإن الأمر يستدعى تحديداً واضحاً وصريحاً لهوية النظام الاقتصادى . وقد أثبتت التجربة أن النظام الاشتراكى المخطط مركزياً قد فشل فشلاً ذريعاً ، بينما نجح الاقتصاد الحر الذى يعتمد على قوى السوق وأليات العرض والطلب .

ويكفى أن نشير فى هذا الصدد إلى المشاكل الاقتصادية الضخمة التى يواجهها الاتحاد السوفيتى ومن ثم حتمية التوجه نحو اقتصاد السوق فى ظل مشروع الـ ٥٠٠ يوم الذى يجرى تنفيذه حالياً هناك . إن التغيير فى المجال الاقتصادى يجب أن يكون فى اطار مشروع محدد ذى أهداف واضحة وجدول زمنى للتنفيذ مع متابعة مستمرة . كما يجب أن يشمل التغيير فى المجال الاقتصادى جميع التشريعات التى وضعت فى ظل النظام الاشتراكى الشمولى والتى تكبل الاقتصاد القومى بالأغلال والتى تعوق حركة الادخار والاستثمار والإنتاج والتجارة بنوعيها الداخلية والخارجية .

(٣) وننتقل الآن إلى الجانب الثالث والأخير وهو الجانب الاجتماعى .

فما لا شك فيه أن البيئة الاجتماعية تؤثر إلى حد بعيد على مستوى الأداء ومن ثم نتائج الأعمال للوحدات الإنتاجية . وتشمل البيئة الاجتماعية ـــ كما هو معروف ـــ العادات والتقاليد والقيم والمثل والحوافز والاتجاهات السائدة فى المجتمع ، وللأسف الشديد فإن البيئة الاجتماعية السائدة فى معظم الدول النامية تعتبر عاملاً معوقاً للوحدات الإنتاجية . ونكتفى هنا بذكر بعض الأمثلة : الانفاق البذخى ، سوء توجيه المدخرات ، سوء

استغلال وقت الفراغ ، احتقار العمل اليدوى ، القناعة بالحياة المألوفة ، التفكير بأسلوب غير علمى ، النظرة الأسرية الضيقة ، حب الماضى والتمسك به ، عرقلة التنقل المهنى ، وبالإضافة إلى ذلك فإن الدول النامية تعانى من انتشار العديد من الأمراض الاجتماعية مثل : الانحراف ، الفساد ، التطرف ، التسلط ، القسوة ، العنف ، التسيب ، التواكل ، اللامبالاة ، الرياء ، الرشوة ، المحسوبية ، الاستهتار ، المظهرية ، الشللية ، الوصولية ، الانتهازية ، استغلال النفوذ ، النفاق ... إلخ .

ومن هنا فإن التغيير يجب أن يشمل هذه الأنماط السلوكية وذلك عن طريق حملة توعية تؤثر فى عقول الناس ووجدانهم ، وتوقظ ضمائرهم ، وترسخ قيماً جديدة فى عقولهم ، وتوجه طاقاتهم نحو الخلق والتجديد والإبداع والتميز ، والعمل الوطنى الجاد بكل تفان وتجرد ووفاء . وقد يحتاج الأمر فى بعض الحالات إلى إصدار تشريعات معينة لتغيير بعض الأنماط السلوكية . هذا علاوة على ضرورة أن تبدأ القيادات المسئولة بنفسها أولاً فيما يتعلق بتغيير الأنماط السلوكية حتى تضرب بذلك المثل أمام أفراد الشعب وحتى تكون القدوة الحسنة .

إننا نقف اليوم على مشارف القرن الحادى والعشرين ومن هنا فإن التغيير فى النواحى السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، يجب أن يسير بخطى سريعة وبأسلوب علمى ودون خوف أو تردد .

وتبقى بعد ذلك نقطة أخيرة ، وهى أن كل التغييرات الجذرية والحركات الإصلاحية فى التاريخ كان لها أعداء يتربصون بها ويعوقون حركتها وتقدمها للمحافظة على مكاسبهم ومصالحهم الخاصة . إنهم لا يتهاونون عن مقاومة التغيير بالطرق المشروعة وغير المشروعة سواء بالإلتفاف حوله أو بالتباطؤ فى الإنجاز أو باطلاق الشائعات الكاذبة ، أو بإثارة المواطنين ، أو بخلق الثغرات . وحتى لا ينجح أعداء التغيير فى وقف مسيرته ، فإن المخططين والمنفذين للتغيير يجب أن تتوافر فيهم روح الأصالة والجرأة ، والقدرة على تحمل المخاطرة والمسئولية ، والقبول بمبدأ الحساب على أساس الإنجاز وما يتحقق من أهداف .

ولنتذكر دائماً قول الله تعالى : « **إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم** » .

[صدق الله العظيم]

□ مبادئ إدارة التغيير □

●● نقاط البحث:

- ■□ مقدمـــة.
- ■□ المبادئ والعموميات التى تحكم إدارة التغيير.
- ■□ مبادئ إدارة التغيير.

أ. د/ سعيد يسّ عامر

أستاذ وخبير العلوم الإدارية
بالولايات المتحدة الأمريكية
ورئيس شركة وايد سيرفيس
للاستشارات والتطوير الإدارى

* مبادئ إدارة التغيير *

أ . د . سعيد يس عامر

□ مقدمـــة □

خـلـق الله تعالى ألف أمة ، منها أمة الإنسان ، الذى ميزه الله على سائر أمم الحيوان بالنطق والـعـقـل ، والـتـكـلـيـف ، وسخرها له ، يأكل منها ، و يتمتع بها ، ولا يسرف ، إن الله لا يحب المسرفين . وقـد سـوى الله بين هـذه الأمـم فى الخـلـق ، والـرزق ، والحـياة ، والموت ، والحشر ، والاقتصاص .

لـقـد عـرض الله الأمـانة على السموات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وحملها الإنسان ، إنـه كـان ظـلـومـاً جـهـولاً . سوى وناظر الله سبحانه وتعالى مسئولية تحمل الأمانة بمنح الإنسان صـلاحـيـة تـسخير ما فى الكون لخدمة أغراضه المشروعة ، والتى تنسجم مع تلقائية عمل الظواهر الطبيعية ، وحكم معرفتها للأشياء منه بهدى من رب العالمين .

لـقـد مـضى على الإنسان حين من الدهر لم يكن فى استطاعته التغلب على مشكلات البيئة المحيـطـة به ، فاستسلم وعاش فترة من الزمن فى صراع رهيب بين آماله بكل ما فيها من اتساع ، و بين واقعه المحدد .. بين خياله و.بين ضيق إمكانياته ، بين رغباته العديدة و بين أساليب العمل المتـأخـرة الـتـى تـصـدت لـه فى معظم الأحيان لتقف حائلاً دون تقدمه ، إلى أن جاءت الثورة الـتـقـنـيـة لتخفف من حدة هذه الصراعات ، ولتضفى على الإنسان روح التفاؤل ، ولتملى عليه ضـرورة إعـادة حـساباته وتخطيطه لتتفق مع أساليب العمل المتغيرة (١) .. التى تنادى بها إدارة

---

(١) راجع فى ذلك : سـعـيـد يـس عامر ، وخالد يوسف الخلف ، التصميم الوظيفى والتقنية الحديثة « مطبوعات معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٨٣ ـــ ندوة التضخم الوظيفى ، ص ٢٢٥ » .

التغيير، والتى لا تخرج عن كونها معالجة فعّالة لردود الفعل التى تمليها الضغوط بسبب التقدم العلمى ، والمادى ، والفكرى ، فى صوره المختلفة ، والمستمرة ، سواء أكان التقدم ملموساً ومادياً كما هو الوضع بالنسبة لصور التقدم الفنى ، حيث الحاسب الآلى ، ودرجات تطبيق الأتوماتيكية ، أو غير ملموس كما هو الوضع بالنسبة للأفكار ، وطرق وأساليب العمل وأبعاده التنظيمية .

إن التكييف الإدارى من قبل المستويات الإدارية المختلفة ، بمنظمات العمل الإنسانية مع تبنى المتغيرات الرئيسية فى المناخات الداخلية ، والمناخات الخارجية لتلك المنظمات ، إنما يمثل ضرورة ملحة ، واعتباراً لابد منه على مدار العشرين عاماً القادمة ، و بلا شك أنه أينما ننظر على مدار السنوات القادمة سنلاحظ تغييرات ، وثورات ديناميكية ، فنياً ، وإدارياً ، واقتصادياً .. فى جميع المجالات ، وسيملى هذا التحدى غير المنظور ضغوطاً معينة على المنظمات ، وعلى المديرين ، مفادها التحرك فى ضوء أهداف جديدة ، و بطرق و بأساليب جديدة ، فى ظل نظم جديدة للقيم والمفاهيم تختلف تماماً عما سبق تقليدياً .

وتمثل التغيرات الفنية ، والاجتماعية ، ومن ثم الإدارية .. اختباراً قاسياً لمديرى اليوم ، تجاه أحداث المستقبل ، ومدى الاستعداد له فنياً ، وإنسانياً .

ولو نظرنا إلى التقدم الفنى حالياً ، ممثلاً فى الكمبيوتر ، وصور ونسب الأتوماتيكية المختلفة ، لأمكن ملاحظة تداخلها فى مجالات شتى ، واستخدامات عديدة فى البر والبحر والجو، تاركة بذلك أثارها على الجوانب التنظيمية والمهام الإدارية ، مما يثير العديد من الأسئلة حول علاقة المستقبل بين الآلة والإنسان ، ومدى خوف الإنسان من الآلة على مدار الوقت .

وتساهم استجابة الإدارة بفعالية إلى متطلبات التغيير الفنية والاجتماعية ، فى تحديد معالم ، وسمات منظمات الأعمال ، بالإضافة إلى تحديد نوعية أداء المجتمع وتحمل تحديات التغيير بين طياتها مزيجاً من الخوف وتعدد الفرص ، وفق رد الفعل المناظر لتلك التحديات ، وقد يأتى رد الفعل دفاعياً ، أو تحفظياً ، أو تقدمياً ، وإن كان المدخل التقدمى هو الأنسب لإدارة التغيير، وحُسن معالجة قضايا التغيير المختلفة .

و يلاحظ الجميع الآن مدى انتشار استخدامات الكمبيوتر ، بصورها المتقدمة فى المهام التنظيمية ، والجوانب الإدارية مما لا يدع شكاً فى قدرة الإنسان على التكيف مع التغيير واستيعابه فإن لم يفعل فإن التغيير يؤثر فيه وقد يأخذه على غرة لأن التغيير بجانب كونه ضرورة

حتمية هامة لا يدير نفسه ، ومن ثم يتعين علينا تعليم تلاميذ اليوم كيفية العمل بفعالية ، ومرونة ، مع استخدام الطرق والأساليب الابتكارية ، والوسائل التحليلية ، والمهارات ، وتشجيع الاستعداد الفكرى لمواجهة تحديات المستقبل القريب ، وما يحمله من مفاجآت .

تجرى بحوث الذكاء الاصطناعى فى عصرنا الحالى ، لبرمجة الكمبيوتر من أجل استخدامه فى حل المشكلات ، ومضاهاة التفكير الإنسانى ــ بمعنى أن المستقبل القريب سيحمل لنا أخباراً مفادها قدرة الكمبيوتر على أخذ مكان الإنسان فى معظم الممارسات الإدارية ، مع إنجاز تلك المهام والممارسات الإنسانية بمعدلات أفضل من تلك التى يحققها مديرو اليوم ، وذلك من منطلق الإحساس بقدرة الكمبيوتر المستقبلية على اكتشاف المشكلات التى تتطلب قرارات معينة لحسن معالجتها ، مع تصنيف ، وتفرقة تلك المشكلات وفق درجة أهميتها .

ورغم كل هذا فإن العقل الإنسانى سيظل مميزاً عن غيره من العقول الألكترونية ، حيث يستقبل العقل البشرى بصفته مستودعاً للمعلومات والخبرة الكثير من المعلومات الجديدة يومياً ، وباستمرار ، نظراً لما ميزه الله به على غيره من حيث العقل ، والنطق ، والتكليف ، وفى ضوء من الماضى والحاضر ، حيث الخبرات ، والمعلومات ، يستطيع العقل الإنسانى التميز عن غيره من العقول الألكترونية .

□ المبادئ ، والعموميات التى تحكم إدارة التغيير □

إذا كنا نتحدث عن « إدارة التغيير » فمن الصعب سرد مبادئ ثابتة فى هذا الصدد ، بحكم تعاملنا مع قضايا ديناميكية الطابع ، إلا أنه من الممكن الاسترشاد بالعموميات فى هذا الصدد ، وإذا كانت الإدارة فى ظل مداخلها التقليدية تمثل مشكلة ، فإن إدارة التغيير فى ثوبها الجديد هى أم المشاكل .

يعتقد الكثير من المهنيين ، و بعض الكتاب ، أن إدارة التغيير تقف عند حد إدارة الأموال ، أو الإنتاج ، أو المنتجات ، أو الموجودات ، أو غير ذلك من الموارد المالية ، أو الموارد البشرية ، أو كافة الموارد على اختلاف أنواعها مجتمعة .. وإن كان من الصعب إنكار ذلك ، إلا أن الجانب الموضوعى لإدارة التغيير يمتد إلى أبعد من ذلك ليتضمن مراحل التغيير التى تمر بها الممارسة الإدارية لكل مورد مادى ، أو بشرى فى ظل التغيرات التى تحدث .

يعيش العالم حالياً ، معدلات تغير رهيبة ، تقاس معدلاتها فى السنوات العشر السابقة ، بالإضافة إلى السنوات العشر اللاحقة ، بما يعادل معدلات التغيير التى تمت خلال مئات السنوات عما قبل ، وتخبرنا تلك الطفرات فى معدلات التغيير ، بأنه قد تم بالفعل طرق أبواب ثورة تغيير شامل ، حيث التقدم الفنى ، والطرق ، والأساليب التى أصبحت معه إدارة الموارد المادية ، والموارد البشرية ، تمثل مشكلة ، وتتطلب لحسن معالجتها وجود نوعية معينة من النمط الإدارى بمنظمات العمل ، ومدراء يعرفون مدير ين التغيير ، وهم ممن يضطلعون بمهام تقديم أفكار التغيير ، مع الحركة المستمرة ، وهذا الجهاز المادى ، والبشرى ، لمواكبة إحداث التغيير ، حيث الفرص المحفوفة بالمخاطر ، والحرص على تحقيقها ، مع ممارسة كافة العمليات الإدارية تحت تأثير شيء واحد يعرف بالجانب الموضوعى لإدارة التغيير ، وعلى حد قول « أرنست ديل » ليس مدير التغيير بهذا النوع الذى نعرفه ، وفق التصور البسيط ، ولكنه هذا النوع الذى يعايش ، و يكيف نفسه مع تغيرات العالم الذى نعيشه حالياً ، والذى سنعايشه فى المستقبل القريب (٢) .

يحتاج الوضع — بالإضافة إلى مديرى التغيير — إلى وجود جماعة عمل من الاخصائيين الذين يتولون أمر معالجة المشكلات التى تعقب أحداث التغيير ، وتعرف تلك الفئة باسم وكلاء أو ممثلى التغيير ، ممن تتوافر لديهم القدرة على حُسن تشخيص ، وإيضاح ، وسرعة حل المشكلات الناجمة عن التغيير ، نظراً لتحركهم من خلال النتائج فى طموح ضرورى ، ولازم لإنجاز العمل .

يحتاج كل من مديرى التغيير ، ووكلاء التغيير إلى ضرورة ، توافر الاستعداد الطيب كمدخل ضرورى يسير جنباً إلى جنب ، وفى تكامل مع مدخل المهارات الفنية ، واكتسابها مع الوقت ، من أجل استكمال النجاح ، والحصول على النتائج المرجوة من وراء مجهودات التغيير .

فإذا كانت الإدارة لا تخرج عن كونها حسن استخدام الموارد المادية ، والبشرية ، والمعنوية لتحقيق الأهداف المنشودة ، فإن إدارة التغيير من وجهة نظرنا لا تخرج عن كونها حسن معالجة المشكلات الناجمة عن ممارسة التغييرات اليومية التى تمليها لغة العصر ، ولغة المستقبل القريب .

---

(٢) راجع فى ذلك :

Delce. (Andre) Malraux and The problem of chang'MSU Business Topios, Spring,1967,PP6- 10T

إن تغير سلوكيات ، وتصرفات العناصر البشرية ، أصبح متمشياً تلقائياً مع لغة العصر أن التدفقات النقدية أصبحت محكومة باعتبارات ، وعوامل معينة ، كما أن قضايا الإنتاج والتسويق ، والتوزيع أصبح لها طابعها الخاص ذو العلاقة بالمنافسة ، وتغيير أذواق المستهلكين ، وسهولة استمالتهم من الإعلانات الجذابة ، وسهولة الاتصال ، وما شابه ذلك من اعتبارات وعوامل عديدة ، كذلك الوضع بالنسبة للإنتاج كمهمة ، والإنتاجية كقضية إدارية ، حيث يتأثر كل منهما حالياً باعتبارات وعوامل لم يكن لها وجود من قبل .

هذا ، ولا يستطيع مفكر حكيم إنكار أبعاد ملامح الثورة الصناعية الثانية ، حيث التقدم الفنى ، وصور التقنية الحديثة ، ومدى سيطرتها على أنماط الحياة بصفة عامة ، وعلى حياة منظمات الأعمال بصفة خاصة ، إلى جانب التقدم فى الطرق ، والأساليب المختلفة لأداء العمل بالصورة التى تحث المدير التقليدى على الخروج من محيط العمل فى حالة إصراره على عدم التكيف مع العالم الذى نعيشه حالياً .

تلعب المداخل السلوكية دوراً هاماً ، وحيوياً فى إدارة التغيير لحسن معالجة القضايا ، والمشكلات الإنسانية الناجمة ، وما يحتاجه الأمر من براعة سلوكية ، ومعرفة جيدة بمداخل وكيفية تحفيز العناصر البشرية .

◻ مبادئ إدارة التغيير ◻

إذا كنا نتحدث عن إدارة التغيير فمن الصعب بمكان سرد مجموعة من المبادئ والأسس الجافة التى يمثل الالتزام بها ضرورة حيوية ، وذلك بحكم تعاملنا مع موضوع وقضايا ديناميكية خاضعة لتأثيرات غير ثابتة ، إلا أننا من المفيد بمكان الاسترشاد بالعموميات فى هذا الصدد .

وإذا كانت الإدارة التقليدية تمثل مشكلة ، فإن إدارة التغيير هى أم المشاكل ، وتكمن المشكلة الرئيسية لإدارة التغيير فى أهمية الحصول على وعى كاف للتأكد من حُسن تقييم المواقف بعناية تامة دون جوانب سلبية مما يؤثر على الإنتاجية ، ولكن كيف يتم ذلك ؟

من حُسن الحظ أنه أجريت دراسات عديدة فى هذا الصدد باختيار عدد كاف من منظمات العمل الناجحة ، تسمح بالتوصل إلى مسلمات حول حقائق التغيير ، وفعاليته ، فى ظل المقاومة الإنسانية ، كظاهرة سلوكية متوقعة الحدوث ، ولقد تضمن كتاب « بير يسلون

واستينر» (٣) على ١٠٠٠ عمومية، خاصة بالسلوكيات الإنسانية، يرتبط بعضها بكيفية تغيير السلوكيات.

وكما سبق الذكر لا يمكن استخدام تلك العموميات كقواعد ثابتة، أو قوانين، بقدر ما ينصح بالاسترشاد بها فقط من أجل التغيير، فإذا صحت فى حالات فربما لا تصح فى حالات أخرى، وفق ظروف الموقف، والاعتبارات المحيطة، والتوقيت الزمنى، والعوامل الحضارية، ومن ثم يمكن للقارئ، أو راغب الاستفادة من تلك العموميات، الاعتماد على الملكة الذهنية فى تكوين رصيده من العموميات، من أكثر من مصدر، وله أن يضيف ما يشاء، أو يحذف ما يشاء وفق الحالة موضع التطبيق، وفيما يلى بعض العموميات للاسترشاد بها فى إدارة التغيير.

١- تتغير الماديات بمعدل أسرع من تغير الأفكار.. بمعنى أن الحضارات المختلفة تستقبل صور الإبداع، والابتكار المادى الملموس، بمعدل أسرع، وأسهل، من صور الابتكار، والإبداع، غير الملموس، حيث يسهل تداول، وانتقال الماديات، عن تداول وانتقال الأفكار، وربما يفسر ذلك تعثر انتشار الديمقراطية فى كثير من البلاد التى ينتشر فيها تداول ماديات، وابتكارات معينة مثل التلفاز، أو أى من صور التقنية الحديثة، بصرف النظر عن أبعاد الاستخدام السليم.

ومن ثم فإن إدارة التغيير محكومة من حيث مدى يسر وسهولة حركة التغيير بنوعية موضوع التغيير نفسه من حيث كونه مادياً، أو معنوياً، ومن ثم فإنه لاعتبارات المناخ السائد أبعاده، ولعنصر الزمن أبعاده الأخرى فى اتمام مجهودات التغيير، بمعنى أن مواطن الفكر، والابتكار المادى تعتبر خصبة للتطبيق قبل غيرها من مناطق العالم الأخرى، المستوردة لتلك الابتكارات.

٢- تتم معظم الابتكارات بمعرفة آخرين من خارج محيط العمل، بمعنى أنه يقع على عاتق منظمة العمل الإنسانية، مسئولية مواكبة التغيير، والحرص على إحداثه ما أمكن ذلك، ومن ثم يجب على القيادات الإدارية تخصيص جزء من الوقت، مع حُسن توجيه المجهودات البشرية اللازمة للبحث عن مواطن الأفكار وصور الإبداع البناءة، والتى تعود على المنظمة، وعلى المجتمع، بالفائدة المرجوة، و يكون المدير محظوظاً إذا أمكنه التوصل

(٢) راجع فى ذلك:

Berelson, B. and G. Steiner, Human Behavior, New York: Haycourt Byace & World, 1964.

إلى مداخل ابتكارية ذاتية لحل مشكلاته على الأقل ، وتلك هى افتراضات لما يجب أن يكون عليه الوضع بشأن الاجتهاد لإحداث التغيير. إلا أن الواجب شيء والواقع شيء آخر، حيث تفيد الشواهد ، وتخبرنا البراهين باعتماد منظمات العمل على قدرات إبتكارية من خارج نطاق العمل ، حيث يوجد آخرون ، من خارج محيط العمل ، لإجراء التجارب ، والتوصل إلى استنتاجات معينة بقصد التعميم .

إن المضطلع على تطبيقات وسائل التقنية الحديثة بالريف الزراعى الأمريكى حيث الطرق والأساليب المتقدمة ، يجد أن مصدر تلك الابتكارات هم أهل المدينة ، وليس أهل الريف الأمريكى ، وارتفاع الإنتاجية ، حيث يرجع السبب الرئيسى إلى علماء الزراعة ، واستيراد الأفكار ، من خلال استخدام وكلاء متخصصين فى هذا الصدد .

ورغم تقدم الكثير من منظمات العمل الإنسانية بالولايات المتحدة الأمريكية فى مجالات إحداث التغيير ، مع المساهمة فى كثير من الابتكارات المدنية والحربية ، إلا أن التعميم الوارد هو اعتماد معظم منظمات العمل فى المجتمع على آخرين من خارج محيط العمل ، فى تقديم الأفكار والابتكارات ، موضوع التغيير .

٣- تدخل الابتكارات إلى المنظمة ، بمعدل أسرع من خلال المستويات الإدارية العليا ، ويا حبذا لو دخلت الابتكارات إلى منظمة العمل الإنسانية من أسفل السلم الوظيفى إلى أعلاه ، وبالتالى تخف حدة المقاومة الإنسانية ، لجهودات التغيير ، تلك هى رغبة منشودة معلق تحقيقها على شرط فاسخ فى معظم الأحيان ، وهو شرط تقديم الأفكار ، والابتكارات ، الخارجية إلى منظمة العمل ، على عكس ما جرت عليه العادة ، وهو البدء بأعلى السلم الوظيفى ، حيث جرت العادة على دخول الابتكارات بدءاً بأعلى السلم الوظيفى .

لقد تعود رجال البيع ، ومندوبى توزيع الأفكار ، والابتكارات الجديدة ، وهم بصدد ممارسة أنشطتهم ، السؤال فى المنظمة عن صانع القرار ، بشأن إقتناء تلك المستحدثات ، وعادة ما يقع صانع القرار فى أعلى السلم الوظيفى ، ومن هنا تدخل الابتكارات إلى منظمات الأعمال بمعدل أسرع عند المستويات الإدارية العليا عنها عند المستويات الإدارية الدنيا .

إن الاختلاف فى وجهات النظر ، والاتجاهات والشاعر بين المستويات الوظيفية المختلفة ، تعتبر شيئاً لابد منه بمنظمات الأعمال ، بالإضافة إلى أن نظرة كل عامل ، أو موظف

بالمنظمة تختلف اختلافاً جوهرياً عن نظرة المنظمة نفسها تجاه القضايا والموضوعات المختلفة ، ومن ثم فإن تقديم الابتكارات إلى المنظمة من خلال المستويات الإدارية عادة ما تثير الكثير من التساؤلات حيث تشتد حدة المقاومة الإنسانية عند التطبيق ، ومن هنا تأتي أهمية المداخل السلوكية لحسن معالجة قضايا التغيير للحد من تلك المقاومة ، من خلال تقديم الأفكار ، والابتكارات باتباع قنوات ، وطرق تساعد على إحداث الإنسجام ، وسهولة التقبل .

٤- تدخل الابتكارات وأفكار التغيير إلى المنظمات باتباع مداخل تقدمية ، يختلف المديرين في الصفات والسمات التي تحكم تصرفاتهم ، فمنهم من يؤثر في المنظمة ، ومنهم من يتأثر بمقدار يزيد بكثير عن نسبة تأثيره في المنظمة ، ومنهم من يحسن استقبال الأفكار ، ويتفاعل معها ، ومنهم من لا يحسن ذلك ، وهكذا يمكن تصنيف المديرين في هذا الصدد بالمتحفظ من جانب ، والتقدمي من جانب آخر ويحكم معيار التمييز بين النوعين ، السمات والقدرة على التفاعل والتفاهم ، ومجال ونوعية الاتصالات مع العالم الخارجي للمنظمة بشأن التعرف ، واقتناء المستحدث من الأفكار والابتكارات الفعالة .

يتسم النمط التحفظي بالقوة الناجمة عن المعرفة الجيدة ، بظروف العمل الداخلية والبعد النسبي عن العالم الخارجي للمنظمة بحكم الحرص على الاحتفاظ بالسياسات والاتجاهات التقليدية بالمنظمة ، مع الحرص على التمتع بالقيم الداخلية للعمل والارتقاء في السلم الوظيفي ، وبطء حركة التغيير ، ومن ثم يميل هذا النمط إلى التقوقع ، مع قلة التأثير في المنظمة بحكم الحرص الشديد على ثبات الوضع كما هو عليه .

ويتسم النمط التقدمي بالتأثير الفعّال في المنظمة ، وفعالية الاتصالات مع العالم الخارجي بنوعية الصناعة ، أو الخدمة التي تنتمي إليها المنظمة ، وقد تمتد الاتصالات إلى أبعد من ذلك بكثير حيث القطاعات الأخرى ، ومن ثم يميل هذا النمط إلى الفعالية وكثافة التحرك ، لعلمه بالتغيرات التي تحدث خارج نطاق العمل ، ومن هنا يتضح مدى سهولة دخول التغييرات ، واحداثها داخل المنظمات من خلال النمط التقدمي .

٥- يتم قبول الابتكارات بمعدلات أسرع من قبل المستويات الرفيعة من البشر :

مما لا شك فيه أن الناس يختلفون في الثقافة ، والجنس ، ومكونات الشخصية ، ودرجات الطموح والمستوى المعيشي ، فهناك من يسعى إلى تحسين وضعه الاجتماعي ، والمهني

والاقتصادى ، وهناك من يظل ساكناً ، دون نظرة إلى الأحسن ، أو الأفضل ، وتشير دراسات السلوكيين إلى سرعة تقبل المستويات الرفيعة من البشر للأفكار والابتكارات الجديدة ، بالقياس إلى هؤلاء ممن لا يحاولون الارتقاء بمستوياتهم الاجتماعية والمهنية ، والاقتصادية .

٦- عدم تقبل بعض الأفراد لأفكار ، وابتكارات التغيير بالمرة :

يوجد بعض الأفراد ممن يرفضون التغيير بالمرة ، وتلك مشكلة إنسانية إن عادت بالضرر فإنها تمس هؤلاء الأفراد فقط ، بسبب رفضهم الحياة فى طابعها الجديد وحرصهم الشديد على التمسك بأهداب عصور بالية ، لم تعد قادرة على الوفاء بمتطلبات اليوم ، أو الاستعداد لتوقعات المستقبل ، وعادة ما تعجز تلك الفئة من الأفراد عن اتخاذ القرارات السليمة فى حياتهم ، فما بالك بسلوكياتهم ، وتصرفاتهم داخل محيط العمل ، ورفضهم التغيير الفعّال بالمرة وانفرادهم بنهج مرفوض من قبل الآخرين ، سواء من زملاء العمل ، أو من أصحاب المصلحة فى التعامل مع المنظمة ، أو من العالم الخارجى بالمرة .

٧- وجود منحنى تعلم تنظيمى لمعظم التغيرات : يعتبر كل شيء جديد صعب فى بادئ الأمر ، إلى أن يتم تعلمه ، والتعود عليه فيصبح سهلاً ، و بالتالى فإن تعلم ممارسة الطرق ، والأساليب الجديدة ، إلى جانب التعامل مع صور التقنية الحديثة ، يمر بمراحل تدريجية ، محكومة باستعداد المتدرب ، وقدرات المدرب ، وعنصر الوقت ، وتكاليف التعلم ، وكل تلك متغيرات واعتبارات ترتبط بمحددات الكفاية ، بما يمكن وضعه فى صورة منحنى تعلم تنظيمى للتغيرات .

٨- تقبل التغيرات بمعدل أسرع كلما قل حجمها : تعتبر استراتيجية تقديم مشروعات التغيير بالتدرج ، استراتيجية ناجحة ، حيث يتم قبول التغيرات بمعدلات أسرع كلما قل حجمها ، لتقبل المقاومة الإنسانية ، حيث أن أخذ الدواء كله فى دفعة واحدة لن يشفى من الداء ، بقدر أخذه على جرعات وفق الوصفة الطبية ، ومن ثم فإن استراتيجية تجزئة مشروعات التغيير، تعتبر أفضل من حيث فعالية التطبيق ، فى ظل أدنى حد من المشكلات الفنية والإنسانية .

٩- تكاثف تطبيق عدة صور من مجهودات التغيير دفعة واحدة ، سيحد من فعاليتها : بمعنى أن الانتشار فى تطبيق صور مختلفة من مجهودات التغيير ، سيقلل من الفائدة المرجوة ، بسبب

الازدواجية فى الأدوار، التى يضطلع بها فريق عمل التغيير من جانب ، وارتباك دولاب العمل ، حيث الجانب الإجرائى من جانب آخر .

١٠- يعتبر المدير البيروقراطى ، معوقاً لجهودات التغيير بمعنى إن لم يحاول المدير البيروقراطى (الكلاسيكى) ، تحطيم مجهودات التغيير بصورة مباشرة ، فإن أثار تصرفاته ، وسلوكياته الجانبية ستظهر بوضوح ، وربما تؤدى إلى نفس النتيجة .

١١- يقبل الأفراد ، مجهودات التغيير بمعدلات أسرع ، فى حالة قبولها من قبل مصدرها الأول : بمعنى أن الجانب العملى والممارسات التطبيقية ، تحمل بين طياتها أبعاداً ، وأثاراً أكثر من الاطار النظرى ، فاستخدام المبتكر ، لابتكاراته الذاتية يرفع من معدل الثقة فيها ، بما يساهم فى تقبل الغير لها ، عكس الوضع فى حالة استخدامه مبتكرات الغير التى تنافس ابتكاراته الشخصية .

١٢- ترتفع معدلات التغير فى المنظمات الكبيرة ، والمعقدة التركيب و يرتفع معها معدلات المقاومة الإنسانية : مما لا شك فيه أن المنظمات الكبيرة ، لديها من الإمكانيات ما يساعد فى مواكبة التغيير، وإحداثه إن أمكن ، عكس الوضع بالنسبة للمنشآت الفردية ، أو البسيطة التركيب ، ومن الطبيعى أن تتناسب المقاومة الإنسانية طردياً مع حجم التغيرات .

١٣- يطمع أفراد القوى العاملة بالمنظمة ، من وراء مجهودات التغيير أن تكون كافية لدرجة تجعل عملهم أكثر اهتماماً ، وأشد رغبة ، إلا أنهم لا يطمعون فى كونها مكثفة لدرجة الخوف ، بمعنى أن الصراع دائب ، ورهيب بين صور الذكاء الصناعى و بين فئة من الناس ممن يشعرون بالقلق الوظيفى ، خوفاً من استحكام الأتوماتيكية ، وإحلالها محل المجهودات الذهنية ، بما قد يهدد البعض ، خوفاً من فقدان الوظيفة .

١٤- كلما توافر عدد الاخصائيين ، وذوى المعرفة بمجهودات التغيير بالمنظمة ، كلما زادت فرصة تقديم عدد أكبر من صور التغيير بمعنى أن صور التغيير مرتبطة إلى حد كبير بفر يق عمل التغيير، ولن يتم التغيير بدون أخصائى ، أو قائد التغيير، ومن هنا نجد أن العلاقة اعتمادية بحتة ، حيث تكثر فرص الاستحداث كلما كثرت العناصر البشر ية اللازمة لاتمام التغيرات .

١٥- يقبل الأفراد التغيرات بمعدلات أكثر كلما أتيحت لهم فرصة مناقشتها قبل إقحامها : يعتبر الإقناع أحدث ، وأرشد مدخل إلى أذهان الغالبية من العناصر البشر ية ، ولن يتم الإقناع

بدون مناقشة وحوار، و بالتالى فإن مناقشة التغيرات ، قبل إقحامها يعتبر مدخلاً موضوعياً يتمشى مع أحدث وأفضل المداخل الإدارية ، والسلوكية .

١٦- صوت الفعل أقوى ، وأعذب من صوت القول ، فيما يتعلق بمجهودات التغيير: لا تأخذ التغييرات مأخذها الطبيعى ، ولن تصبح فعّاله إلا بعد الممارسة العملية والتعود عليها بالفعل ، و بالتالى فإن إمكانية إحداث التغيرات من خلال الاتصالات الشفهية ، أو التعليمات المكتوبة ، تعتبر شبه معدومة .

تلك هى بعض العموميات التى يمكن الاسترشاد بها ونحن بصدد إدارة التغيير، قابلة للزيادة أو النقص ، حسب ظروف الموقف ، والحالة موضوع التغيير، بالقياس إلى الظروف الخاصة بكل منظمة على حدة . . ، وإن أحببت فلك أن تسميها «مبادئ التغيير» .

مفاهيم إدارة التغيير، وأهميتها

■ نقاط البحث :

- مفاهيم ادارة التغيير
- أبعاد التغيير
- إحداث التغيير
- أفكار إحداث التغيير

أ . د . سعيد يس عامر

أستاذ وخبير العلوم الادارية بالولايات المتحدة الأمريكية
ورئيس شركة وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى

* مفاهيم إدارة التغيير، وأهميتها *

أ . د . سعيد يسّ عامر

اذا كان التغيير لا يخرج عن كونه إستجابة مخططة ، أو غير مخططة من قبل منظمات العمل الإنسانية للضغوط اليومية التى يتركها التقدم ، والتطور الفنى الملموس ، وغير الملموس ، فى الماديات ، والأفكار فإن إدارة التغيير ما هى إلا التأكد من المعالجة الفعّالة لتلك الضغوط من خلال الممارسات الإدارية المختلفة .

• ماهية إدارة التغيير:

يمثل التغيير من وجهة نظرنا تحركاً ديناميكياً ، باتباع طرق وأساليب مستحدثة ، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ، ليحمل بين طياته وعود ، وأحلام البعض ، وندم وآلام البعض الآخر وفق الاستعداد الفنى ، والإنسانى ، وفى جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها .

وتأتى «إدارة التغيير» لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق إقتصاداً ، وفعالية ، لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد خدمة الأهداف المنشودة للاضطلاع بالمسئوليات التى تمليها أبعاد التغيير الفعّال .

• أبعاد التغيير

يمس التغيير حياة الجميع ، ممن قدّر لهم الحياة ، من أفراد أو منظمات إنسانية على اختلاف أنواعها ، وتفاوت أحجامها ...... وقد يكون التغيير منتجاً ، و بناءاً ، بما يعود بالفائدة المرجوة

على ذوى المصلحة ، كما قد يكون معوقاً ، وهدّاماً ، ذلك وفق الطرق والأساليب ، والأخذ بأسباب النجاح لمجهودات التغيير من قبل ذوى المعرفة ، والخبرة ، والاستعداد الطيب لتحقيق الأهداف المنشودة .

لا تخرج المنظمة الإنسانية ، عن كونها تكتلاً بشرياً من فردين أو أكثر لتحقيق أهداف مشتركة ، ومن ثم تظهر المنشآت والمنظمات الإنسانية على اختلاف أشكالها القانونية ، بقصد الاستمرارية ، والاضطلاع بمهام ، ومسئوليات متنوعة ، وهى فى سبيل ذلك تنمو ، وتتغير معها أبعاد سياستها واستراتيجيتها بما يعود بمزيج من الفائدة والضرر على العناصر البشرية ممن يساهمون فى تكوين المناخ الخاص للمنظمة ، هذا من جانب وبما تدعو إليه الحاجة إلى حتمية حُسن إدارة تلك التغيرات للحد من المشكلات الفنية والإنسانية التى تعيشها المنظمة على مدار الوقت من جانب آخر يمثل التغيير وحسن إدارته حيث الحركة ومواكبة التغييرات أحد الفروض التى تقوم عليها منظمات العمل الإنسانية لدواعى الاستمرارية ، والنمو، حيث التفاعل بين كافة الاطراف من ذوى المصلحة فى التعامل مع المنظمة من جانب والتفاعل مع العالم الخارجى ، المحيط بالمنظمة من جانب آخر ، ومن ثم تأتى ديناميكية الطابع ، حتمية التغيير كفرض رئيسى يحكم إستمرارية المنظمة ، فى مزاولة أنشطتها وممارسة مهامها واضطلاعها بمسئولياتها تجاه المجتمع وتجاه الاطراف المعنية ، وفى الطابع الحركى إشارة إلى الأخذ بنداءات التطلع ، والنمو الإقتصادى ، والأخذ بأسباب التغيير المادى ، والفكرى من أجل تحسين الانتاجية .

ويوم تتغير تلك السمة ، لتصبح منظمة العمل الإنسانية إستاتيكية الطابع ، حينئذ يجب عليها إعداد نفسها للخروج من سوق المنافسة ، وفى حالة عدم وجود المنافس ، كما هو الوضع بالنسبة للمنظمات الإحتكارية ، حينئذ يتعين تدخل الجهات المسئولة ، بقصد الحث على ضرورة التحرك ، أو استبدالها بمن هم قادرون على العمل بكفاية وفعالية ، وجدية وعلى مواكبة التغييرات ، وإحداثها إن أمكن ، ومن ثم تظل فروض تكوين المنظمات قائمة ، ونسارع بالقول أن الحديث حول إستبدال المنظمة الإستاتيكية الإحتكارية إنما ينصرف إلى استبدال القائمين على شأن إدارتها ، وذلك من منطلق مسئولية الإدارة العليا عن نتائج إدارة التغيير .

كيف نرى أبعاد التغيير ومعالم التغيير ؟.... ومن هو القائد الإدارى القادر على إحداث التغيير الإيجابى ؟.... يمكننا الإجابة على السؤالين المذكورين بدعوة القارئ إلى التدرج معا

من حيث المداخل والأسس النظرية للإدارة ، إلى حيث الممارسات والتطبيقات العملية ، كما يلى :

تجدر الاشارة إلى أن حديثنا حول التغيير ، وادارته بمنظمات العمل الإنسانية ، لاينصرف بأية حال من الأحوال إلى نداءات خاصة بتغيير أفراد بمنظمات عمل معينة ، أو تغيير إدارة المنظمات ، بمعنى التغيير المقتطب ، وإنما ينصرف حديثنا إلى التغيير، وإدارته ، من منطلق كونه ضرورة حتمية وممارسة إدارية تتمشى مع الأهداف الموضوعية لعلم الادارة وكى تستطيع المنظمات الاضطلاع بمهامها والوفاء بمسئولياتها الاقتصادية ، والاجتماعية ، تجاه ذوى المصلحة ، وتجاه المجتمع ككل ، ومن ثم فإن معالجة أبعاد ومعالم التغيير المقصود تتم من خلال جزئين رئيسين ، متضافرين ، ومتكاملين .

أما الجزء الاول من التغيير الذى نقصده، فإنما يتمثل فى حتمية استمرارية التحرك الدائب ، الفعّال ، الذى يعود بالفائدة على الأطراف المعنية ، وذلك بتبنى واتباع ، الصور المادية ، والفكرية ، والطرق والأساليب الحديثة ، مع حُسن معالجة ، وإدارة تلك الأساليب ، والطرق للحد من المشكلات الفنية ، والإنسانية الناجمة عن هذا التحرك الدائب ، والذى يترك وراءه آثار مادية ومعنوية على العناصر البشرية ، بمعنى أن المنظمة من أجل إبقاءها ، واستمرارها ، يتعين على القائمين على إدارتها ضرورة التحرك من خلال خطة أداء مقبولة مرتبطة بالنتائج ، يتم فيها تحديد الأهداف المنشودة بدقة، على المدى القصير والمدى البعيد ، بما يستلزم تعظيم الأرباح وخفض التكلفة وذلك فى حالة المنشآت التى تسعى إلى تحقيق الربح مع تحقيق معدلات ربحية عالية ، وبما يستلزم ضرورة الارتقاع بنوعية الخدمات ، فى ظل الأخذ بأبعاد الكفاية ، و بالنسبة لمنشآت الخدمات ، أو تحقيق الأهداف المرجوة فى حالة المنظمات الخيرية — كل ذلك — على مدار فترات التخطيط القصيرة الأجل والطويلة الأجل ، فى ضوء معايير أداء مقبولة ، ومرشدة ، مع تقييم الآداء الفعلى بالقياس إلى الأهداف المرسومة ، وهكذا ، فإن نتائج الاضطلاع بتلك المهام والممارسات ، سينتج عنه تغيرات عديدة نتيجة تضافر عناصر الإنتاج ، والحرص على تحسين الأداء ، و بالتالى سينتج عن تلك العمليات ذات الأثر المادى تغيير فى السياسيات والاستراتيجيات المتبعة ، حيث يستفيد البعض و يضار البعض الآخر، وتظهر مشكلات فنية إنسانية جديدة ، تتطلب من الإدارة ضرورة تواجد قادة إداريين على مستوى عال من الكفاءة والخبرة ، والدراية للإضطلاع بمستويات ادارة التغير.

ويمكن من خلال التقارير الدورية والقوائم المالية ، والمظهر العام للمنظمة ، وسمعتها ومدى قدرة القادة الإداريين على حُسن معالجة مشكلات ، قضايا التغيير، الحكم والتعرف على أبعاد الجزء الأول للتغيير.

أما الجزء الثاني من التغيير الذى نقصده ، فيتمثل فى مدى مواكبة المنظمة للتغيرات التى تحدث ، ومدى قدرتها على إحداث تلك التغيرات ، كذلك مدى فعالية الأخذ بالجديد فى الطرق ، والأساليب ، والاجراءات التنظيمية .

إن حُسن إدارة دواعى التغيير الوارد ذكرها فى الجزء الأول من أبعاد التغير، وحُسن استخدام ، وإدارة وسائل ، وصور التقنية الحديثة ، والتقدم الفكرى فى الطرق ، والأساليب المتبعة لدليل كاف من أجل التعرف على أبعاد ، ومعالم التغير.

• قائد التغيير:

أما القائد الإدارى ، القادر على إحداث التغير، فهو الذى يضع نصب عينيه دائماً ، و يلفت نظره بإستمرار ، و يشير إهتمامه للغاية ، كل ما من شأنه المساهمة فى الوصول إلى الهدف المنشود ، مع ربط الخطط بالنتائج ، والحرص على الجدولة الزمنية القائمة ، بصرف النظر عن حجم ، ومجال وطبيعة ، وتفاصيل العمل ، حيث يشغل هذا القائد نفسه بكل التفاصيل التى تساهم فى تحسين الاداء ، من خلال معاصرة النتائج الفعلية . وهكذا يتضح لنا أن القائد الإدارى القادر على إحداث التغيير ـ يمثل ـ حجر الزاوية فى فعالية مسارات التغير نفسها من خلال كيفية معالجة تفاصيل القضايا الإدارية ، والإعتبارات ذات الصلة المباشرة ، وغير المباشرة ، تتحقق النتائج المرجوة .

تمثل المعوقات الفنية ، والإنسانية ، الطابع المميز، والسائد فى منظمات العمل الإنسانية ، ومن ثم يضطلع القائد الإدارى وفق المستوى الذى يخضع إليه إدارياً بمهمة الحد من تلك المشكلات ، والمعوقات الفنية ، والإنسانية .

لم يعد النمط الإدارى التقليدى بقادر على مواجهة ، وتذليل مشكلات العمل فى ضوء التغيرات الحديثة ، ومن هنا يظهر إلحاح الحاجة إلى الأنماط الإدارية الحديثة ، بمداخلها المتنوعة ، والمتغيرة لتمثل ضرورة حيوية ، وحتمية من أجل حُسن معالجة ، وفعالية التعامل مع تلك المشكلات .

تعانى القيادات الإدارية ، وهى بصدد الاضطلاع بمجهودات التغيير الضرورية من مشكلة تقبل العناصر البشرية لتلك المجهودات وتلك المتغيرات الحديثة ، و بالتالى تظهر طرق وأساليب التغيير لتحمل بين طياتها معايير ووسائل تخفيف حدة المعوقات التى تواجه مجهودات التغيير.

إن الطرق ، ووسائل التغيير اللازمة لمواكبة التغيرات المستحدثة ، حيث الأخذ بوسائل وصور التقنية الحديثة من جانب ، والديناميكية فى الأداء الإدارى حيث المهارات والاستعدادات الإنسانية ، والمعرفة ، والخبرة والتقييم الذاتى للسلوكيات ، والتصرفات ، والموضوعات ، والقضايا محك التغيير من جانب آخر ، إنما ، هى خريطة يهتدى بها القادة الإداريين فى سبيل إنجاز مهام التغيير الفعّال .

يمكننا بعد هذا العرض السريع التعرف على مناخ التغيير من خلال أبعاده المختلفة الممثلة فى مجهودات التغيير ومتطلباته من جانب ودنياميكية الأهداف ، والأداء ، والأخذ بأسباب التقنية الحديثة ، من جانب آخر ، ومن هنا تأتى سمات النمط الإدارى المتبع كما يجب أن يكون عليه من فعالية ، والقدرة على التكييف ، لتمثل القلب النابض لمجهودات التغير ، ورغم أن الأسس ، والمداخل الإدارية النظرية تخص القادة الإداريين بمجهودات التغير ، إلا أن الممارسات ، والتطبيقات العملية ، ومشاهداتنا المهنية فى هذا الصدد تخبرنا خلاف ذلك فقد يظهر فى منظمة العمل الإنسانية شخص عادى ، يساهم فى مجهودات التغيير من خلال تفاصيل المهام المسندة إليه ، بصرف النظر عن دوره القيادى وفق تدرج السلم الوظيفى ، كما قد يوجد فنى متخصص بالمنظمة ، يقع على عاتقه مهام التعامل مع الجوانب ، والأبعاد الفنية لطرق ، وسبل وكذلك وسائل التغيير ، بما يترك الأثر الواضح ، الملموس على المنظمة ، ككل ، وعلى الجميع ممن يتعاملون معه ، ومن هنا يظهر الفرق الواضح بين نداءات المداخل ، والأسس النظرية ، و بين واقع الممارسات ، والتطبيقات العملية .

ومن هنا يتضح أن التغيير لا يخرج عن كونه ردود فعل مخططة أو غير مخططة للضغوط التى تعانى منها المنظمات ، بحكم التقدم العلمى المادى ، والفكرى ، حيث ينبثق التغيير من مجموعة مصادر ، قد تكون أفراد ، أو جماعات عمل ، من خارج المنظمة ، أو من داخلها أو كلاهما معاً .

تعرضنا فيما سبق إلى ماهية التغيير ، إدارة التغيير ، وأهمية التغيير ، والمناخ المكون لمجهودات التغيير البناء ، وعرفنا أن التغيير البناء يمثل ضرورة حتمية فى حياة الكل ، فرداً كان أو منظمة عمل إنسانية ، بصرف النظر عن الشكل القانونى وطبيعة النشاط أو حجمه أو مجاله ، لكننا لم نتعرض حتى الآن إلى كيفية إحداث التغيير ، وهذا ما سنعالجه تحت عنوان إحداث التغيير.

● تصنيف العناصر البشرية بصدد إحداث التغيير:

إذا كان التغيير يمس حياة الكل ، اقتصادياً كان الأثر ، أو اجتماعياً ، وفق نوعية الأثر الملموس من مجهودات التغيير ، واختلاف حدوثه ، ونوعه باختلاف نوعية التغيير ، إلا أنه يمكننا التمييز بين مجموعتين من العناصر البشرية ، ونحن بصدد الحديث عن إحداث التغيير ، حيث يمكننا تقسيم أفراد القوى العاملة ، بمنظمات العمل الإنسانية فى هذا الصدد إلى نوعين :

□□ النوع الأول :

و يتمثل فى مجموعة الأفراد الذين يمسهم التغيير ، و يؤثر فيهم ، بصرف النظر عن نوعية الأثر إيجابياً ، أوسلبياً ، إلا أنهم لا يساهمون بطريقة أوبأخرى فى إحداث التغيير .

□□ النوع الثانى :

و يتمثل فى مجموعة الأفراد الذين يمسهم التغيير ، إلا أنهم يساهمون فى إحداثه داخل منظمة العمل ، وهم مَن يطلق عليهم قادة التغيير ، بصرف النظر عن المستوى الإدارى الذى ينتمون إليه ، لأنهم قادة من منطلق حرصهم الشديد على إنجاح مجهودات التغيير داخل المنظمة ، مع تحقيق الاستفادة العظمى من وراء تلك المجهودات . يأخذ التغيير صوراً عدة ، داخل منظمة العمل ، حيث التعقيد ، أو البساطة ، أو الجمع بين الإثنين ، وفق حجم ، وطبيعة نشاط المنظمة والمناخ ، والظروف المحيطة بها وتركيبة العناصر البشرية ، وتصنيفها داخل المنظمة ، والنمط الإدارى السائد ، ... وما شابه ذلك من اعتبارات ذات علاقة بحتمية التفاعل الناجم عن كون المنظمة نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالمحيط ، والمناخ السائد ، والذى يعكس أهمية مواكبة التغيير والحرص على إحداثه ما أمكن ذلك ، حسب الإمكانيات المادية والبشرية الممكن تأمينها .

● إحداث التغيير:

يحدث التغيير داخل المنظمة أحيانا ، فى صورة تكثيف كامل ، للأتوماتيكية بنسب عالية ، فى المواقع المختلفة ، إنتاجية كانت ، أو خدمية أو كلاهما معاً .. كما يحدث التغيير فى صورة تطبيقات متفاوتة لنسب الأتوماتيكية ، وفق الظروف ، والمتغيرات السائدة وذلك بعد جدوى تحديد تلك النسبة بناء على دراسة معينة ، قد تنجح تطبيقات نسب معينة للأتوماتيكية ، مع الابقاء على بعض صور الميكانيكية فى المنظمة .

أيضاً ، قد يحدث التغيير فى صورة تنظيمية ، من خلال تعقيد أو تبسيط أو تعديل نوعية الهيكل التنظيمى ، فقد ينطوى التغيير على إضافة واحدة بسيطة جديدة ، كما قد يسفر عن تغيير شامل بسبب إعادة التنظيم ، والفلسفة المقصودة من وراء ذلك ، هذا .. وقد يحدث التغيير فى الطرق والأساليب المستخدمة كما سبق الإشارة بقصد تحقيق وفورات معينة فى الجهد والمال ، والوقت من وراء استخدام طرق وأساليب الأداء الجديد .

هذا ، ولا تتأثر التغييرات داخل المنظمة ، بما هو حادث بداخلها فحسب ، وإنما تتأثر بالتغيرات الخارجية ذات الأثر المباشر أو غير المباشر عليها .

يتعين على قائد التغيير أن يتابع عن قرب أينما وجد ، تلك المؤثرات الاقتصادية ، والاجتماعية ، والفنية .. التى تعكس ملامح التغيير الجارى بالمجتمع الخارجى .

إن المعاصر لظروف التغيير، وفق المؤشرات المختلفة (اقتصادية ، وفنية ، واجتماعية) ، بالمجتمع الأمريكى ، فى السنوات الأخيرة يمكنه الملاحظة عن قرب ، التغييرات الرهيبة فى صور التقنية الحديثة والتى أصبحت تمثل خطراً على فئة معينة من القوى العاملة ، وخاصة بالنسبة لهؤلاء الذين يرفضون التكيف ، ومواكبة التقدم ، هذا إلى جانب التغييرات المستمرة فى المؤشرات الاقتصادية والتى مفادها الغزو الأجنبى لبعض الصناعات ، إلى جانب ز يادة العاملين بقطاعات معينة عن المعدل المتوقع ، وما شابه ذلك من مؤشرات اجتماعية ، كل ذلك ، يترك أثره بالنسبة لقادة التغيير بالمنظمات المختلفة لإعادة النظر ، نحو تغيير المسارات بما يتفق مع مجر يات الأمور الخارجية .

وإذا انتقلنا إلى مجتمع آخر مثل المجتمع المصرى ، لأمكننا ملاحظة ترشيدات عديدة فيما يتعلق بسياسات التصدير والاستيراد من حيث الكم ، والنوع ، بالإضافة إلى المؤشرات الاجتماعية الحالية والتى تعبر عن التغيير السر يع فى القيم والعادات ، والتقاليد والأعراف ، والمفاهيم ، بما له الأثر الواضح على استيراتيجيات وسياسات معظم المنظمات.

يتضح من هذا أن إحداث التغيير يستلزم بالضرورة ، الوعى والمعرفة ، ومتابعة المؤشرات الفنية والاقتصادية ، والاجتماعية الخارجية .

تركز معظم الدراسات العملية الخاصة بإحداث التغيير، والإبداع فى العمل داخل المنظمات على الاعتبارات التى تقود المنظمة إلى تلك النقطة وهى الإبداع ، أو التغيير الهادف ، ومن ثم يأتى معيار التفرقة بين النجاح فى الأداء ، أو التوسط فيه من منطلق مدى تمسك المنظمة

بتلك الاعتبارات ، إن النجاح فى العمل أو الإنجاز المتميز فى الأداء الابتكارى بلغة اليوم ، لم يعد يرجع إلى مدى تمسك المنظمة باستراتيجية النجاح فى ممارسة واحدة ، أو قضية معينة ، أو الأخذ بأسباب هذا النجاح كما هو متبع فى بعض الشركات أو المنظمات الناجحة أو المتوسطة الأداء على سبيل المحاكاة ، وإنما يقاس النجاح بلغة اليوم فى النمط المميز الذى تستقبل به المنظمة من خلال تبنى مجهودات تغيير يضطلع بها قادة تغيير معتمدين فى ذلك على إدارة التغيير السليم ، ونظم المعلومات الفعّالة ، والنمط الإدارى الرشيد .

تحتاج مجهودات التغيير الفعّال من أجل إحداث التغيير إلى سمات معينة يجب توافرها فى قادة التغيير ، من منطلق اتجاهاتهم التصرفية ، والسلوكية ، تجاه قضايا العمل المختلفة ، الفنى منها ، والإنسانى ، على أن يتم اختيار هؤلاء القادة بناء على إنجازاتهم الفعلية ، وما يعكسه سجل الأداء ، وقدرتهم على مواكبة التغيير ، وإحداثه بصرف النظر عن الميول الشخصية والجوانب الذاتية ، مع عدم التأثر باعتقادات البعض فى المنهج التقليدى لاختيار العناصر البشر ية كما هو متبع فى النظام البيروقراطى ، أو السياسى أو الفنى ، بل اتباع نظام معين له سماته الخاصة من أجل « إدارة التغيير » .

هناك خطأ شائع تعارفت عليه الممارسات الفعلية فى كثير من دول العالم الثالث ، وهو المزج بين القدرة على الابتكار والإبداع و بين إمكانية تطبيق تلك الابتكارات ، بمعنى إسناد التطبيقات العملية فى كثير من دول العالم الثالث إلى المبتكر ين ، أو المفكر ين ، أو المؤلفين ممن يقضون معظم وقتهم فى سرد الاطارات النظر ية والأسس والمبادئ التى تستند عليها قضية معينة ، (فنية أو اقتصادية ، أو إدار ية أو اجتماعية .. إلخ) ، وإننا نعتبر أنفسنا من المعارضين لهذا الاتجاه كلية ، وذلك استناداً على مشاهداتنا العملية ، ومعاصرتنا الفعلية لطرق وأساليب العمل بالمجتمع الأمر يكى على مدار ما يقرب من ر بع قرن من الزمن ، فكثيراً ما نصادف من الأفراد من هو قادر على الابتكار ، والإبداع ، مع عدم قدرته بالمرة على تطبيق ابتكاراته داخل منظمة عمل إنسانية ، حيث الأكثر ية فى المشكلات الإنسانية ، والفنية ، مما تحتاج إلى حُسن معالجة ، قائمة على مهارات ، استعدادات قد لا تتوافر للمبتكر نفسه ، ومن هنا يظهر التفاوت بين الأسس والمبادئ النظر ية ، و بين الممارسات والحالات التطبيقية .

ويحتاج إحداث التغيير إلى قادة إدار يين ، وقادة تغيير ممن ثبتت صلاحيتهم ، وشهدت إنجازاتهم ، بقدراتهم على ممارسة مجهودات التغيير ، وحُسن التعامل مع المشكلات الفنية ، والإنسانية الناجمة عن التغيير والتى يصعب حصرها على وجه التحديد ، نظراً لاختلاف

الظروف ، والمتغيرات ، والمناخ الذى تتعامل معه المنظمة ، هذا إلى جانب أهمية المداخل السلوكية عند التعامل مع المشكلات الناتجة ، والتى لا تكفى محتو يات الأسس والمبادئ النظر ية على معالجتها معالجة فعّالة ، بل لابد من الخبرة ، والبراعة ، والدراية الناتجة عن الممارسات المختلفة فى هذا الصدد .

إن البعد النسبى بين أهل الفكر ، والإبداع ، و بين الخبرة المطلوبة ، والمهارات ، والاستعدادات اللازمة لإحداث التغيير الفعّال مع الدفع بهؤلاء لتولى مناصب قيادية دون أدنى ممارسة عملية ، ليمثل من وجهة نظرنا ، مشكلة شائعة الحدوث بمعظم بلاد العالم الثالث ، تنجم عنها مشكلات ، ومعوقات ، تقف حائلاً فى سبيل تحسين الإنتاجية ، كان من الممكن تلافيها عند المنبع لو تم الاختيار السليم لقادة التغيير الفعّال من أجل بلوغ الأهداف المنشودة .

يتم اختيار قادة التغيير بالبلاد المتقدمة فى ظل التلاحم ، والتوافق النسبى بين متطلبات مجهودات التغيير ، و بين ضرورة توافر الخبرة العملية ، والممارسات الفعلية ، والقدرة على تطبيق طرق أساليب التغيير كأسلوب إبداعى ، قبل القدرة على الإبداع والابتكار نفسه ، و يفسر هذا السبق الذى أحرزته كثيرمن الشركات الأمر يكية على بعض الجامعات هناك ، حيث جمعت تلك الشركات بين مزايا الإبداع ، والابتكار ، مع القدرة الفعلية على وضع تلك الابتكارات موضع التطبيق ، وذلك من خلال ربط مراكز البحوث ، والدراسات بمنظمات العمل ، حيث التفاعل ، والتكامل فى نفس الوقت بين الأسس والمبادئ النظر ية و بين إمكانية الممارسة على الطبيعة ، لخدمة هدف واحد ، من أجل مواكبة التغيير ، والحرص على إحداثه ، بينما اقتصرت معظم الجامعات على السرد النظرى للأسس والمبادئ التى تحكم مدخل أو نظر ية معينة ، مع محكات بسيطة لإجراء الاختبارات فى بعض المجالات ، وكل هذا لا يؤهل تخر يج قادة تغيير ممن هم قادرون على التطبيق لعدم وجود الخبرة الكافية . هذا من جانب ، وعدم إتاحة الفرصة للتعامل ، والتفاعل مع مشكلات العمل الفنية ، والإنسانية على مدار الوقت من جانب آخر .

توجد بعض الشركات الأمر يكية ، ممن يمتلكون جامعات ، ودور علم خاصة ، ومراكز تدر يب متخصصة ، و بقصد خدمة أهداف تلك الشركات فى المقام الأول و بقصد الاضطلاع بمسئولياتها تجاه المجتمع ، والدولة فى المقام الثانى ، حيث تساهم تلك الشركات فى إحداث التغيير ما أمكن .

إن كثير من النظر يات ، والمداخل الإدار ية النابعة من المجتمع الأمر يكى ترتبط باسم الباحث من جانب ، و باسم الشركة (فى معظم الأحيان) التى توافرت لديها إمكانيات

البحث من جانب آخر، ونحن فى انتظار مدخلاً إدارياً جديداً نابعاً من ظروف ومناخ ومحيط منطقتنا المميزة، مع محاولة اختباره لدى إحدى منظماتنا، من أجل ربط الجانب النظرى بالجانب العملى.

• أفكار إحداث التغيير:

يمكننا تلخيص أفكار إحداث التغيير فيما يلى:

١- يمثل إحداث التغيير الفعّال، ضرورة حتمية تمس كافة العاملين بمنظمة العمل الإنسانية.

٢- يصنف أفراد المنظمة إلى نوعين، النوع الأول، هم من يتأثرون بالتغيير، ولكن لا يساهمون فى إحداثه، أما النوع الثانى فهم من يتأثرون بالتغيير، ولكن يساهمون فى إحداثه، وهم من يطلق عليهم اسم «قادة التغيير» بصرف النظر عن المستوى الإدارى الذى ينتمون إليه.

٣- يأخذ التغيير صوراً متعددة داخل منظمة العمل، فقد يأتى فى صورة تطبيق مكثف للأتوماتيكية أو بنسب معينة (التقنية الحديثة)، أو فى صورة تغييرات تنظيمية بسيطة، أو مركبة أو فى صورة طرق وأساليب أداء مستحدثة، أو الجمع بين كل من تلك الصور المتعددة.

٤- يعتبر المناخ الخارجى جزء لا يتجزأ، من مجهودات التغيير، ومن ثم فإن الوعى، والإدراك، ومتابعة المؤثرات الفنية، والاقتصادية، والاجتماعية، السائدة يمثل ضرورة بالنسبة لقادة التغيير.

٥- توجد متطلبات معينة لمجهودات التغيير (فنية ــ إنسانية) من أجل إحداث التغيير.

٦- يجب الفصل بين القدرة على الإبتكار والقدرة على تطبيق الابتكارات فليس كل مبتكر بقادر على تطبيق ابتكاراته والعكس صحيح، ليس كل قادر على تطبيق المبتكرات بمبتكر بالمعنى العلمى للابتكار.

□ نطاق وآفاق التطوير التنظيمى □

■□ نقاط البحث:

ــ رياح التغيير واستطلاع ملامحها.
ــ مفاهيم التطوير التنظيمى.
ــ أهداف ومداخل التطوير التنظيمى.
ــ النماذج الفكرية المختلفة فى عملية التطوير التنظيمى.
ــ الحاجة إلى تطبيق نموذج للتطوير التنظيمى يعكس خصائص البيئة المصرية.

الدكتور/ فؤاد محمد القاضى
أستاذ منتدب بكلية التجارة
جامعة عين شمس والجامعة الأمريكية

* نطاق وآفاق التطوير التنظيمي *

الدكتور/ فؤاد محمد القاضي

« تجرى الحياة الآن بأسرع ما يكون وخاصة بالنسبة للحقائق والمعرفة والأساليب والاختراعات ، فيحتاج الأمر إلى نوع مختلف من البشر من طبيعة أخرى يستطيع أن يتكيف مع هذه الحياة التي تتغير دائماً وأبداً .

يحتاج الأمر إلى بشر تعلموا ألا ينزعجوا لتواتر التغيرات في المواقف والمواقع التي لم يكن يتوقعونها اطلاقاً أو يفكروا فيها .

والمجتمع الذي يستطيع أن يخرج مثل هؤلاء الناس هو الذي يعيش و يبقى ، أما المجتمع الذي لا يستطيع ذلك فسوف يفنى ويموت » [1] .

(ابراهام ماسلو ١٩٧٦)

□ رياح التغيير واستطلاع ملامحها :

إن واقع حياة أي مجتمع هو محصلة التأثير المتبادل بين المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية ، و يساعد الإنسان على التكيف مع هذه المتغيرات أن يقوم بالتنبؤ واستطلاع ملامح التغيير و بذلك يمكن تقديم صورة للمنجزات المتوقعة وتحديد مؤشرات التحول ومعرفة آثارها على أساليب عملنا وطرق آدائنا ونظم إدارتنا وقيمنا وسلوكنا واتجاهاتنا .

The Creative Manager, 'Evans & Russell, Unwin Hyman, 1989, p. 1.

هناك تحول مجتمعى كبير تقف وراءه الثورة التكنولوجية بآثارها الهائلة وتدفق فى المعلومات وتواترها بسرعات كبيرة . ويحتاج ذلك إلى قدر كبير من التكيف والاستيعاب حتى لا نتعرض لصدمة المستقبل .

هذا التكيف سيكون صعباً على من يعيشون متخلفين عن حاجز الدول المتقدمة .

هناك تحول من المجتمع الصناعى إلى مجتمع المعلومات والصناعات الجديدة التى تقوم على أسس مختلفة عن أسس الصناعة التقليدية ، صناعة الألكترونيات وأشباه المواصلات ، وهندسة الجينات ، وصناعة الفضاء ، وأعماق البحار والبتروكيماو يات المتقدمة ووسائل الاتصالات ، وصناعة الخدمات . هذه الصناعات الجديدة تجلب معها أنماط حياة اجتماعية متغيرة وأساليب ونظم إدار ية جديدة ، و يتطلب فهماً جديداً للعمل وأساليبه ونظمه ونوعية جديدة من العمالة تجيد التحكم الرقمى فى الإنجاز واستخدامات الكمبيوتر و برمجة الر بوت والتسيير الذاتى و باقى الخدمات التى تتطلب إجادة التعامل مع المعلومات .

سوف ينسب الحجم الأكبر من العمالة إلى قطاع الخدمات ، فالعامل المطلوب سوف يعتمد على عقله وليس على يده ولا يقاس عمله بالساعات ولكن بالقدرة على التصرف والابتكار .

يتطلب الأمر استطلاع ملامح التغيير والتأقلم مع الأوضاع الجديدة وآثارها وذلك بالنسبة لنا فى الدول النامية .

هناك دلائل تغيير فى أسواق العمالة تشير إلى أنها ستصبح أسواقاً عالمية للعمل مثل السوق الأور بية المشتركة للعمالة . وهناك اتجاه نحو التكامل بين أسواق العمل الإقليمى (السوق العر بية) والاتفاقيات الدولية فى مجال إدارة الأفراد المتعددى الجنسية مما يضيف أعباء جديدة على الشركات لإعداد الكوادر والارتقاء بالتخصصات والخبرات .

هناك تحول من مجتمع الخيارات المحدودة إلى الخيارات المتعددة .

هناك تحول فى أساليب ونظم الإدارة ، أهم ظواهرها :

١- انتقال من خطط المدى القصير إلى استشراف المدى البعيد ومن ثم التعرف على مؤشرات التحول فى كل مكان ومتابعة ما يطرأ على كل نشاط .

٢- تحول من المركز ية إلى اللامركز ية وتزايد الاعتماد على الذات بدلاً من تزايد الاعتماد على المؤسسات .

٣- تحول من النظام الهرمى إلى النظام الشبكى الذى يناسب عصر اللامركزية والمعلومات حيث أن طبيعة الهرم البيروقراطى ونظام تسلسل السلطات لم يعد يتفق مع تدفق المعلومات .

٤- تحول فى أساليب ونظم القيادة فمن إصدار الأوامر إلى التسهيل والمشاركة الجماعية فى اتخاذ القرار بدلاً من اعطاء الأوامر .

٥- تحول من التزامن إلى الزمن المرن واهتزاز منطق يوم العمل التقليدى ، وستصبح ساعات العمل اختيارية لأن ذلك يدعم ويحقق ذاتية العامل ومن ثم يعطى مزيداً من الإنتاج .

لذلك يجب البحث عن استنباط هياكل تنظيمية وأساليب إدارية تتوافق مع طبيعة هذا التحول وتتكيف مع الظروف المستجدة .

هناك تغير فى نظم وأساليب التعليم حيث أصبح نظام التعليم المرحلى الذى ينتهى بفترة معينة أو بشهادة معينة ــ أصبح نظاماً فاشلاً ضاراً . فالتعليم والتدريب فى عصر المعلومات المتسارعة يجب أن يتحول إلى عملية دائمة فى حياة الإنسان ، كما أنه فى ظل هذا العالم المتغير وعصر المفاجآت لن يفيدنا أن نتعلم أشياء بذاتها ــ الأهم أن نتعلم كيف نتعلم (١) .

ازاء كل هذه المتغيرات يجب استطلاع والتعرف على ملامح هذه المتغيرات واستشراف آفاق التغيير فى كل مكان ومتابعة ما يطرأ من تغيير على كل نشاط والتنبؤ بأبعاده ، والوعى المستمر بمؤشراته ودوام النظر وإعادة النظر فى المواقف والقيم والاتجاهات الحالية وآثار هذه المتغيرات علينا على أساليب عملنا وطرق أدائنا فى منظماتنا وشركاتنا لاختيار وتطبيق سياسات التغيير الملائمة وما تشمله من مهارات جديدة وقدرات تنافسية وإعادة تشكيل هياكلنا ووضعها فى قوالب تنظيمية جديدة .

فالمنظمات التى لا تتمشى مع المتغيرات البيئية أو التى لا تملك القدرة على استقبال مؤشرات ملامح التغيير واعطائها الاهتمام الكافى تتخلف ولا تلحق بالركب وتنهار .

لذلك فقد أصبح امتلاك القدرة على إحداث التغيير شرطاً أساسياً للبقاء على قيد الحياة ، كما أصبح الاستقرار وعدم التأقلم هو التخلف بعينه .

Dr. H. Diniger, Mastering the Future Size Up, Imede Alumni Bulletin, No. 67 July, 1988.

وتساعدنا مفاهيم التطوير التنظيمي وأسسه ومداخله على إحداث هذا التوافق والتناسق بين المتغيرات البيئية دائبة الحركة وبين أساليب عملنا وطرق أدائنا ونظمنا فى شركاتنا العامة والخاصة ومن ثم الارتقاء إلى مستويات تنظيمية جديدة بمشاعر جديدة وبتعاون أفضل بين الأفراد وجماعات العمل وبتلقائية فردية وجماعية وبكفاءات وقدرات ومواهب متميزة، ومن ثم يمكن التوافق مع الأوضاع والمتغيرات الجديدة.

◻ مفاهيم التطوير التنظيمي:

يعتبر مفهوم التطوير التنظيمي مفهوماً حديثاً على المستويين النظرى والتطبيقى. وترجع الممارسة الفعلية إلى مابعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، حيث واجهت المؤسسات العامة والخاصة مشكلات حادة، نظراً لنقص الأداء وتخلف الإنتاج، مما دفع المديرين إلى البحث عن وسائل وطرق فعّالة تمكنهم من تعظيم الإستفادة من القوى البشرية المتاحة لديهم واستعانوا فى ذلك بآراء وخبرات علماء الاجتماع. وانتهت الحلول التى توصلت إليها هذه الجهود المشتركة بين الممارسين والمنظمين إلى طريقين: التخطيط التنظيمي الطويل الأجل كوسيلة لتعظيم الفائدة من عناصر الإنتاج المتاحة، وتدريب الأفراد لزيادة فعالية الأداء. وقد أخذت مفاهيم وأساليب وبرامج تدريب الأفراد الطابع التشخيصى والعلاجى، سواء من ناحية التصميم أو التطبيق فى برامج متكاملة للتنمية البشرية والتنظيمية على السواء كما ركزت هذه البرامج على المنشأة وظروفها ومناخ العمل والمناخ التنظيمي وعلى السلوك الإدارى للعاملين ولجماعات العمل وعلى القيم والشعور والمعتقدات والمواقف التى تتحكم فى السلوك وعلى تطوير النظم والاجراءات وأساليب العمل والنواحى الإجرائية فى اطار العمل الجماعى.

وقد مثل ذلك تحويلاً جذرياً فى أساليب التدريب التقليدية وأسهم بفعالية فى تطوير مفهوم التطوير التنظيمي. وتقوم الافتراضات الأساسية فى هذا التدريب على أن كل فرد يملك إمكانيات ملحوظة لتحسين أدائه وأنه يمكن تنظيم هذه الإمكانيات بعملية تخطيطية منتظمة، وأن فعالية الأداء الجماعى تتوقف على قيم وسلوك الأفراد فى الأداء. ويهدف هذا التدريب إلى إكساب القدرة على رؤية الذات وأن يتعرف الأفراد على حقيقة قدراتهم ومواقفهم وقيمهم وعلى ما يحدث فى المنظمة وحولها ومدى استخدام الجماعة لطاقات ومهارات أفرادها.

ويستهدف التطوير التنظيمي ببرامجه التدريبية ربط المنظمة ككل ببيئتها وتلاؤمها معها بنجاح وليس فقط تطويرها داخلياً حتى يمكن وضعها فى فى المكان المناسب الذى يوفر لها

الظروف المؤكدة المواتية للنجاح ، و يتم ذلك بإحداث التغيير اللازم ليتوافق سلوكها التنظيمى وصيغ وأساليب الأداء القائمة وممارسة السلطة مع متطلبات الواقع والبيئة المحيطة .

ويمثل التطوير التنظيمى حلقة الاتصال فى المنظمة ووسيلة إعادة التوازن والتناسق المرغوب فيه بين هذه المتغيرات وسلوك الأفراد والعلاقات والتشابكات بين جماعات العمل و بين أساليب ونظم الأداء. مما ينعكس بشكل مباشر على كفاءة وفعالية الإنجاز الإدارى ومستويات الإنتاج ومعدلات النمو وتحقيق الأهداف .

◻ تعاريف التطوير التنظيمى :

تتفاوت التعاريف المختلفة لمفهوم التطوير التنظيمى فيما بين التركيز على سلوك الأفراد والجماعات و بين التركيز على التنظيم والبيئة التنظيمية ، وفيما يلى استعراض لأهم التعريفات ، فيعرف بيكارد التطوير التنظيمى بأنه جهود (١) مخططة (٢) على نطاق المنظمة بأكملها (٣) تدار من أعلى المستويات (٤) لزيادة فاعلية وحيوية المنظمة (٥) من خلال التدخل المحسوب فى اجراءات المنظمة و باستخدام العلوم والمعارف السلوكية (١) .

و يعرف بنس التطوير التنظيمى بأنه الإستجابة للتغيير، وأنه استراتيجية تعليمية معقدة لإحداث التغيير فى المعتقدات والمواقف والقيم وفى التركيب الهيكلى للمنظمات حتى تستطيع أن تساير بشكل أفضل التطورات التكنولوجية الجديدة وأحوال الأسواق والتحديات المحيطة ومعدلات التغيير غير المعقولة

و يعرف ليبيت التطوير التنظيمى بأنه عملية إنشاء وتلبية التغييرات التى تحتاجها المنظمات لتصبح أو تبقى قادرة على مسايرة الظروف الجديدة وعلى أن تحل مشاكلها وأن تتعلم من الخبرات وأن تتحرك فى اتجاه تنظيمى أكثر نضجاً

كما يعرف شمك التطوير التنظيمى بالجهود المخططة المستمرة لتطبيق العوم السلوكية لتحسين النظم واستخدام الأساليب المرنة ذاتية النقد والتحليل

The Creative Manager, Evans & Russell, Unwin Hyman, 1989, P.1.

Dr. H. Diniger, Mastering the Future, Size Up, Imede Alumni Bulletin, No. 67, July, 1988.

و يعرف بيرك التطوير التنظيمى بأنه عملية إحداث التغيير المخطط فى حضارة المنظمة والانتقال بها من مستوى حضارى يتجنب تمحيص وإعادة النظر واختيار الاجراءات وأساليب الأداء والعلاقات عند صنع القرار والتخطيط وفى الاتصالات إلى مستوى حضارى يقنن و يقبل هذا الاختبار.

فالتطوير التنظيمى جهود على مستوى المنظمة بأكملها وليس برنامجاً ذا طبيعة مؤقتة لتحسين الأداء.

و يتضح من التعريفات السابقة أنها تتفق جميعاً فى المضمون الخاص بعملية التغيير والفعالية التنظيمية. إلا أن الاختلاف يبدو فى الأسلوب أو فى مجال التركيز والاهتمام بالجانب الإنسانى أو بالأبعاد المادية كالهيكل والتكنولوجيا والنظم وذلك عند إحداث التغيير.

◻ أهداف ومداخل التطوير التنظيمى (١):

عادة ما تتمثل أهداف التطوير التنظيمى فى اجراءات تتعلق بالأفراد واجراءات تتعلق بالجماعة فى المنظمة. وهى جميعاً تهدف إلى إحداث التغيير فى المستوى الحضارى، وفى المناخ التنظيمى السائد، وفى النواحى والاجراءات الإدارية والتنظيمية.

وتستعين المنظمة فى إحداث التغيير بخبير فى التطوير التنظيمى من خارج المنظمة أو من داخلها، وهو يمتلك الموضوعية المطلوبة لتحسين وزيادة نظم العمل.

وغالباً ما يكون الشخص الخارجى قادراً على رؤية عقبات أمام الفعالية التى تكون قد أصبحت جزءاً من ثقافة المنظمة، حتى أن أعضاء التنظيم يكونون غير قادرين على رؤيتها. وغالباً ما يمارس هذا الخبير تأثيراً كبيراً على أعضاء التنظيم و يكسبهم القيم والمواقف والاتجاهات من خلال مداخل التطوير التنظيمى ومن أهمها مدخل التغذية العكسية، ومدخل الاستشارات الإجرائية، ومدخل بناء الفريق، ومدخل التدريب المختبرى، والشبكة الإدارية.

---

(١) تنمية المنظمة والتطوير التنظيمى للمؤلف، الطبعة الثالثة، مكتبة الأنجلو.

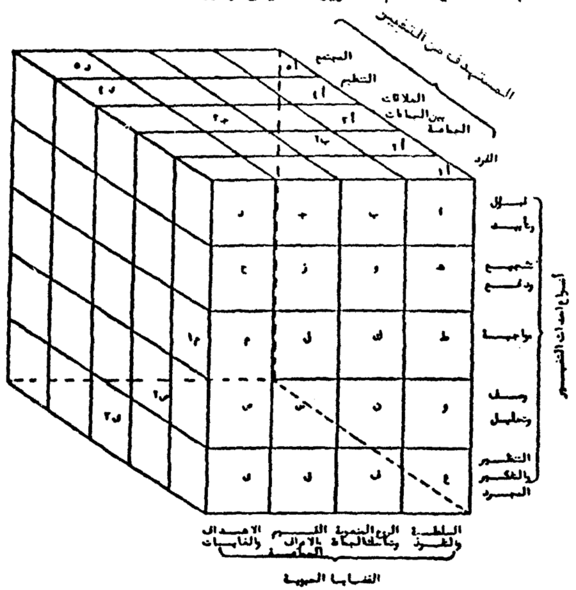
□ النماذج الفكرية المختلفة فى عملية التطوير التنظيمى :

يمثل الشكل التالى نموذج الأبعاد الثلاثية للتطوير التنظيمى كما وضعه بليك وموتون سنة ٧٦ وهو يوضح مجالات إحداث التغيير على ثلاثة أبعاد (٢) :

•• المحور الأول :

القضايا الرئيسية التى يعالجها التطوير التنظيمى وهى السلطة والنفوذ والروح المعنوية وتماسك الجماعة والقيم والأهداف والغايات .

الأبعاد الثلاثية لنظام التطوير التنظيمى ودور المستشار :



●● المحور الثاني :

ويمثل **المستهدف** من التغيير وهو الفرد و**الجماعة والعلاقات** والتنظيم والمجتمع .

●● المحور الثالث :

ويمثل أنواع وأساليب إحداث التغيير من خلال قبول العاملين أو بتأييدهم أو تشجيعهم على إحداث التغيير أو من خلال وصف وتحليل المشاكل التى تعانى منها المنظمة .

كذلك قدم شمك ومايلز مكعب التطوير التنظيمى الذى يتكون من ثلاثة أبعاد كأداة لتغيير طبيعة عملية تحقيق فعالية التطوير التنظيمى و يتمثل ذلك فى :

أساليب التدخـــــل

التدريب والتعلم
الاستشارات الاجرائية
المواجهة
التغذية العكسية
حل المشاكل
وضع الخطط
تكوين الفرق
الأنشطة الهيكلية
الاجتماعية

تركيز البحـــث

العلاقات بين أقسام المنظمة
العلاقات بين جماعات العمل
العمل الجماعى
جماعات العمل الصغيرة
الأدوار
الأفراد

تشخيص المشـــاكل

الخطط و الأهداف
الاتصالات
المناخ العام
القيادة والسلطة
القدرة على حل المشاكل
القدرة على اتخاذ القرار
الخلافات / التعاون
تعريف الأدوار
أخرى

المحور الأول ، و يتضمن المشكلات التى يتم تشخيصها ، فقد تواجه المنظمة بعض المشاكل فى وضع الأهداف أو فى التخطيط أو فى الاتصالات أو فى المناخ العام أو فى أساليب القيادة ، وقد ينشأ ذلك نتيجة إعادة التنظيم لمواجة مواقف وأوضاع جديدة .

و يوضح **المحور الثانى** ، مجالات الاهتمام الرئيسية وقد يشمل ذلك تغيرات فى الأفراد أو فى الأدوار أو فى جماعات العمل أو فى علاقات جماعات العمل أو بين أقسام المنظمة و يركز التطوير التنظيمى على الأدوار الرئيسية .

و يوضح **المحور الثالث** ، أساليب التدخل والمواجهة ، مثل التدريب والاستشارات الاجرائية وأساليب المواجهة للأفراد وجماعات العمل وذلك بمساعدة البيانات التى سق جمعها عن علاقاتهم وتفاعلهم ومهارات حل المشاكل من خلال المقابلات ومهارات التخطيط و وضع الأهداف ومهارات تكوين فرق عمل داخلية لحل مشاكل المنظمة والأنشطة الهيكلية الفنية وغيرها .

وتتدرج أساليب وطرق التدخل والمواجهة بصفة عامة من أساليب تشمل تغيير الأفراد ، إلى أساليب كبيرة مستوحاة من طبيعة العمل أو تغيرات هيكلية . وقد يتضمن نظام التطوير التنظيمى الاجراءات الثمانية فى وقت واحد أو على فترات متتالية ويمكن أن يدرج أى أسلوب للمواجهة تبعاً لطبيعة المشكلة وتركيز الاهتمام عليها وأسلوب المواجهة ، فقد يتم التركيز لزيادة قدرات المنظمة على مجابهة المشاكل أو على إكساب خبرات صنع القرار فى الجماعة وقد يتمثل الأسلوب فى مدخل الاجراءات الاستشارية ، و يلاحظ الخبير نظام العمل فى الجماعة ويمدها بالبيانات العكسية المتعلقة بأساليب أدائها من وقت إلى آخر و ينمي قدرات الجماعة على إدارة الاجتماعات ومهارات الاستماع وقد يتمثل أسلوب التدحل فى التركيز على تنمية مهارات الاتصالات ثم يتبع ذلك تدريب على حل المشاكل .

وتمثل هذه المفاهيم إضافات حقيقية فى مجال تفسير وتأصيل الفكر الإدارى فكل منها يعطى اهتماماً لبعض الأبعاد دون الأخرى وهى تعكس تصورات هؤلاء المفكرين بشأن أبعاد عملية التطوير التنظيمى وتوفر لنا إطارات نظرية للبحث والتفكير.

وتتوقف فاعلية الاستفادة من النماذج والمداخل السابقة على عدد من المعايير التى يجب أخذها فى الاعتبار عند عملية الاختيار لإحداث التغيير ، و يتمثل ذلك فى نطاق الوقت والمناخ والمحددات المطلوب فيها إحداث التغيير والموارد المالية ومدى تدعيم الإدارة والتزامها وحماسها

لإنجاح التغيير ومن ثم يمكن تحويل الخطة المقترحة للتطوير التنظيمى إلى برامج عمل تنفيذية ومهارات وقدرات إدارية وسلوكية يمكن قبولها .

▫ نماذج ناجحة لإحداث التغيير فى المنظمات :

لإنجاح التغيير يجب أن تتوافر الخطوات الآتية :

١- إدراك الإدارة العليا لأهمية إحداث التغيير.

٢- دور خبير التطوير التنظيمى الداخلى أو الخارجى الذى يملك مهارات إحداث التغيير.

٣- دراسة المشاكل القائمة والسابقة .

٤- دور مباشر وفعّال للإدارة العليا فى الدراسة والبحث .

٥- تعاون مشترك بين الإدارة والخبير فى البحث عن الحقائق والتشخيص ووضع الحلول .

٦- يقدم الخبير الأساليب والأفكار والمساعدة فى اقتراح الحلول للمشاكل .

٧- اختيار الحلول على نطاق محدود قبل التطبيق فى المنظمة .

٨- جهود دائبة طبقاً لنظم ونماذج خاصة بالشركة وإعادة النظر باستمرار لإحداث التغيير مما يحقق تغيرات ناجحة تتوافق مع المتغيرات المحيطة الدائمة .

▫ الحاجة إلى تطبيق نموذج للتطوير التنظيمى يعكس خصائص البيئة المصرية :

بعد أن استعرضنا مفاهيم وأهداف ونماذج الفكر للتطوير التنظيمى يبرز السؤال : كيف نعمل ذلك بالنسبة لنظم الإدارة وأساليب العمل فى منظماتنا ، فالمرحلة الحالية تستوجب إعادة صياغة كثير من مفاهيم التنظيم والإدارة التى سادت واقعنا ومؤسساتنا بما يتفق مع متطلبات المرحلة الحالية ، فهناك تغييرات كبيرة مثل زيادة وتغيير هيكل السكان ، وتعاظم المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ، ميكنة الزراعة الآلية فى الصناعة ، تكنولوجيا المعلومات والحاسبات فى القطاعات الخدمية . وقد انعكس كل ذلك على أساليب الأداء وطرق العمل وأنماطنا وسلوكنا وقيمنا ومواقفنا وتفشت بعض المثالب وأعراض التنظيم غير السليم فى بعض منظماتنا وعدم مواكبة أساليب ونظم الإدارة لهذه المتغيرات وتمثل ذلك فى تأخر اتخاذ

القرارات وزيادة حجم الأعباء المكتبية والميل لاتخاذ الطريق الرسمى والإدارة بالتعليمات واللوائح بدلاً من اتخاذ القرار فى موقع التنفيذ وعدم الاستعداد لتحمل مخاطر التغيير والتجديد.

وكان كل ذلك نتيجة طبيعية لعدم مواكبة التغيرات البيئية المحيطة وعدم إحداث التطوير التنظيمى بمفاهيمه وأساليبه لتغيير مواقفنا وقيمنا واجراءات العمل. ولا شك أن تفشى مظاهر التنظيم غير السليم فى بعض منظماتنا يؤثر على كفاءة العمل الإدارى. ويثير الآن وبشكل ملح قضية إحداث التغيير فى أساليب ومفاهيم وطرق الإدارة فى المنظمات والهيئات الحكومية ووحدات الحكم المحلى وشركات القطاع العام والخاص واستحداث قوالب تنظيمية وقيم ومعايير جديدة تتناسب وتتوافق مع الأنشطة الجديدة والمتغيرات البيئية المحلية والدولية وآثارها على المكونات التنظيمية فى هذه القطاعات ومنها مشاكل العلاقات وطرق العمل والهياكل التنظيمية وأساليب القيادة والإشراف والتبعية الإدارية والاختصاصات والمسئوليات والمهارات والروح المعنوية والعمل الجماعى والمناخ التنظيمى وكل ذلك يحتاج إلى تنظيمات مرنة فعّالة متطورة ولا يتحقق بأسلوب رد الفعل بل بأسلوب تنبؤى لإدارة التغيير وهو ما يوفره نظام التطوير التنظيمى الذى يحقق تغييراً مخططاً لا عشوائياً، شاملاً متوازناً لا جزئياً، مرناً متزاملاً مع المتغيرات، منافساً للتطورات العالمية مؤصلاً للحضارة والثقافة والقيم، مؤثراً على السلوك التنظيمى وتطوره فى فرق عمل إنسانية متوافقة.

ويجب أن يساير هذا التغيير المخطط ممارسات الإدارة العربية الواقعية وأساليب اتخاذ القرار ودرجة الإيمان بأهمية الوقت ودرجة مقاومة التغيير وديناميكيات العمل الجماعى وطبيعة الاتصالات ومحددات المناخ السائد وسياسة التحفيز ودرجة الولاء والانتماء الوظيفى. وهذه الممارسات هى التى تحكم درجة الاستفادة من النماذج العلمية والمناهج الفكرية للتطوير التنظيمى السابق شرحها.

وبذلك تصبح منظماتنا قادرة على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى ظل المتغيرات المختلفة.

□ دور خبراء التطوير التنظيمى ووكلاء التغيير في مجهودات التنمية التنظيمية

■□ نقاط البحث :

أولاً ــ المنظمات المصرية فى مفترق الطرق .
ثانياً ــ دوافع التغيير فى المنظمات المصرية :
ــ دولية .
ــ إقليمية .
ــ وطنية .
ــ تنظيمية .
ثالثاً ــ الإطار العام للتنمية التنظيمية المخططة .
رابعاً ــ تجديد المنظمات .
خامساً ــ وكلاء التغيير ومعمل القيادات .
سادساً ــ دور خبراء التنمية التنظيمية فى إدارة التغيير.

إعـــــداد

أ . د / فريـد النجـار

أستاذ إدارة الأعمال

وكيل كلية التجارة للدراسات العليا والبحوث

كلية التجارة ــ جامعة الزقازيق ــ فرع بنها



*دور خبراء التطوير التنظيمى ووكلاء التغيير في مجهودات التنمية التنظيمية *

أ. د. فريد النجار

□ ملخص البحث □

جرت العادة على أن التغيير فى المنظمات يحدث عشوائياً أو بالصدفة ومن ثم لا داعى للاستعداد لاستقباله. ولكن نظراً لأن التغيير المعاصر يتم بسرعات فائقة ولأسباب متعددة تكنولوجية وسياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وحضارية وغيرها، لذلك أصبح من الصعب معالجة التغيير للتخطيط باستراتيجيات تم اختبارها والتحقق من فعالياتها.

فى هذه الورقة الفنية عرض لمفهوم التنمية التنظيمية المخططة والفرق بين ترميم المنظمات أو تجديد المنظمات وخبرات إحداث تغيير فى المجتمع الوطنى المحلى.

وبعدها مناقشة تحليلية لدور وكلاء التغيير فى إنجاح إدخال التغيير المخطط فى المنظمات المختلفة.

وأخيراً التأكيد على أهمية خبراء التغيير والتطوير التنظيمى فى التنمية المصرية.

أولاً ـ المنظمات المصرية فى مفترق الطرق:

إن الدراسات المقارنة للمنظمات المصرية فى القرن العشرين لتؤكد على التغييرات الهائلة التى أدخلت فى المنظمات المصرية. ومما لا شك فيه أن كل عقد فى القرن الحالى كان له خصائصه المتميزة فى التغيير والتنمية كما أن مناهج إدارة التغيير فى كل فترة قد اختلفت باختلاف الإدارة السياسية وحجم الأعباء التى أحاطت بها داخلية كانت أم خارجية. ولكن من المؤكد أن التغيير كان أقوى وأسبق أحياناً خلال العقود السابقة من أن تتم إدارة بإدارة علمية تأخذ بالتنبؤات والمستقبليات والقيادات الموجهة بالتكنولوجيا الجديدة فى التنمية التنظيمية.

والذى لا يختلف عليه أن الشعب المصرى من الشعوب المتميزة عالمياً من حيث المشاركات فى التراث الإنسانى العالمى ، وتأثير الحضارة المصرية على بقية حضارات العالم ، ومدى تأثير العلوم المصرية على بقية العلوم ، ودرجة تفاعل الثقافة المصرية فى الماضى والحاضر مع ثقافات العالم ولم يكن يتم ذلك بدون منظمات عريقة وقيادات ملتزمة وإصرار على النجاح وتحدى المعجزات والصعوبات . كما لم يكن ليتم ذلك أيضاً لولا الدور الإيجابى للموارد البشرية المصرية فى التنمية .

ومع ذلك نرى أن المستقبل يحتاج منا الكثير لمواكبة التحولات العالمية الهائلة . فلا يجب الانتظار حتى يحدث تغيير و بعدها نبدأ فى حساب النتائج والاستعداد لما هو جديد ولكن يجب أن نستعد للتطبيق من الآن .

١ ــ طبيعة المنظمات المصرية اليوم :

١- الهياكل التنظيمية جامدة غير مرنة .

٢- اتخاذ القرارات عملية مطولة واجرائية و بعيدة عن الهدف .

٣- السلوكيات خليط من الجديد والقديم : المحلى والمستورد ــ السلبى والإيجابى ــ التشاؤمية والتفاؤلية .

٤- برمجة الموارد البشرية وفق الوظيفة دون الإنتاجية ودون التوافق معها .

٥- البطالة المقنعة والعمالة غير الماهرة فى منظمات الخدمات .

٦- تزايد حجم العمالة المكتبية على حساب العمالة المنتجة .

٧- جمود الاجراءات وتقادم طرق العمل .

٨- استيراد نسب كبيرة من المستلزمات مع تناقص نسب الصادرات من المخرجات .

٩- تضارب السياسات وغياب الأهداف الدقيقة .

١٠- الغوص فى تفاصيل الماضى و بعض ملامح الحاضر دون النظر للمستقبل .

٢ ــ تركيبة المنظمات المصرية اليوم :

الهياكل التنظيمية الحكومية والعامة تتمثل فى أشكال عنكبوتية معقدة تهتم بالتسلسل

الوظيفى والوظيفة والأمر والحقوق . ولازال التوظيف يركز على الاجراءات والشروط الحرفية دون البحث عن المهارات والقدرات الابتكارية و يبحث القطاع الخاص عن الهياكل الخادمة لأغراض أصحاب العمل فقط . والمحصلة مناخ تنظيمى يركز على الشكل دون الجوهر، وفرض السلطات دون الاهتمام بالسلوك الجماعى وقياس ردود فعل التصرفات المختلفة ، والتربية الفردية بالأنانية و بث الخوف دون غيرهما .

من أمثلة ذلك موقف بعض المنظمات فى المجالات التالية : المدارس ـ المستشفيات ـ الجامعات ـ أجهزة الخدمة المدنية ـ المطارات ـ المحاكم ـ الشرطة ـ المنزل ـ أجهزة النقل والتوزيع والتخزين ـ الإدارة الزراعية .

فإذا اعترفنا أن التنظيم الهيكلى هو وسيلة للتنمية ، فيجب إذن تطوير شكل الوسيلة لضمان مضاعفة الإنتاج وتعظيم الناتج القومى الحقيقى بعيداً عن الأمراض الاقتصادية المعاصرة .

٣ ـ تدهور الارتقاء بالمهنى وبالمهن :

وتحتاج كل مهنة لتشريعات منظورة وفعّالة لتنظيم الممارسات المهنية والتدرج المهنى وتجنب الانحرافات المهنية . ونظراً لزيادة عدد المهن بسبب التنمية التكنولوجية والاقتصادية ، لذلك يجب الاستمرار فى التنسيق بين المهن واستعداد التشريعات الفعّالة لبلورة المهن الجديدة واخضاعها للرقابة الدورية . وبالإضافة لذلك من الضرورى الاهتمام بتجديد وتنمية المهن لضمان الأداء وفق المعايير والأعراف النمطية الراقية ، إذن يجب الاهتمام بمراقبة وضمان الجودة .

٤ ـ المنافسة التنظيمية :

تعنى المنافسة التنظيمية مدى توفر خصائص تنظيمية تؤدى إلى إنجازات واتجاهات وتحقيق الأهداف أى الفعالية التنظيمية .

فالتنظيم وسيلة وليس غاية لذلك يجب العمل على تجديد وتطوير المنظمات حتى تزداد القدرة التنافسية للمنظمات المصرية لتحقيق طموحات التنمية المختلفة .

□■□ **والخلاصة**: إن المنظمات المصرية لا تستطيع أن تقف ساكنة فى مفترق الطرق ولكن من المطلوب تطويرها وتجديدها وتنميتها سلوكياً وتكنولوجياً واقتصادياً وتسويقياً وغيرها.

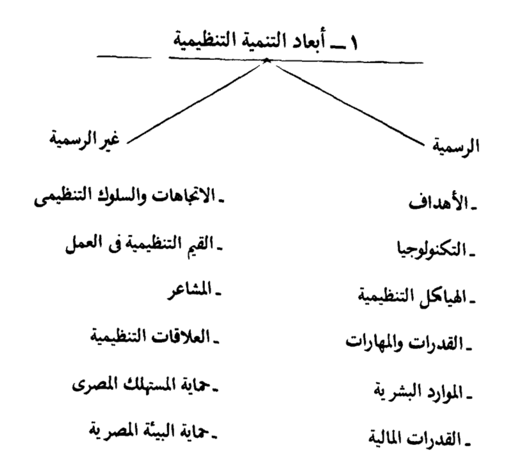
ثانياً ــ دوافع التغيير فى المنظمات المصرية:

لعل طموحات التنمية المسجلة فى خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى مصر دليل على ضرورة تطوير
الأساسية تحقيق أهداف التنمية هى منظمات فعّالة وفرق عمل ابتكارية وإنسان متوازن السلوكيات والفنون. وبصفة أساسية أود أن أوضح دوافع التغيير فى المنظمات المصرية فى الشكل التالى:



ثالثاً ــ الإطار العام للتنمية المخططة :

وفيما يلى نستعرض بعض العناصر الأساسية للتطوير التنظيمى المخطط لاستقبال التطورات المستقبلية على أساس تنبؤى واضح بديلاً عن الانتظار واتباع أسلوب رد الفعل :



٢ ـ مروحة التنمية التنظيمية

المشاركة فى تكوين الأهداف

آليات التشغيل

القيم

المساءلات

الهيكل

توفر نظام معلومات

المناخ التنظيمى

تخطيط لموارد البشرية

المتابعة الدورية

الربحية والرضا الوظيفى
المشاركة فى تنمية مصر

الا تصالات الفعالة

تقييم الأداء والنتائج

المناخ التنظيمى

القدرة على حل المشكلات

السلوك الجماعى ودوائر الجودة

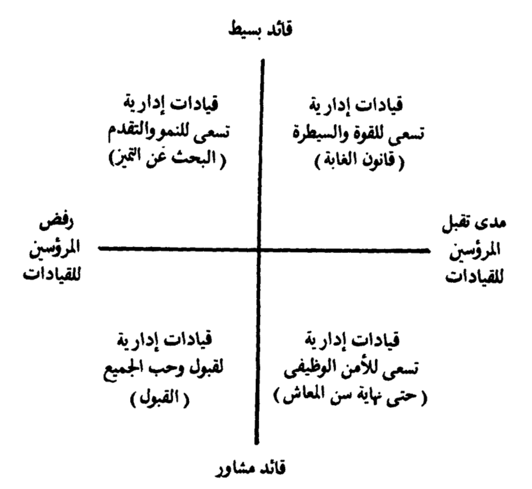
الحوافز والدافعية

السياسات واستراتيجيات

٣ ـ أوجه الأزمات التنظيمية

المستويات الأوجه	علاقات فردية	علاقات بين جماعات	الاتصالات الداخلية والخارجية	القيادات وصناعة القرارات	معالجة المشكلات	التخطيط واقتراح الأهداف	الهيكل التنظيمى
الصدمة							
التراجع							
الاعتراف							
التفسير والتأقلم							

٤ ـ نماذج القيادات الإدارية الآن



رابعاً ــ تجديد المنظمات :

يقصد بتجديد المنظمات تنمية وتطوير البناء التنظيمى ومكوناته بأسلوب مخطط غير عشوائى . و يتم تجديد المنظمات فى المحاور التالية : الهيكل ــ المناخ ــ القيادة ــ العلاقات والتفاعل التنظيمى ــ التكيف مع البيئة المحيطة ــ التفاعل مع التكنولوجيا وأسلوب الإنتاج ــ التصدى للمشكلات والتنبؤ بحدوثها ــ التشغيل الأمثل للموارد ــ التحقق من الوصول للأهداف المنشودة بنسب عالية و بانحراف بسيط (الفعالية) ، و بالتحديد :

١- تجديد المنظمات سلوكياً بالعمل الجماعى والعلاقات الإنسانية والقيادة الديمقراطية والتدخل والمواجهة لإدارة التغيير المطلوب وأساليب حل المشكلات .

٢- تجديد المنظمات ترشيدياً بالقرارات المثالية والنماذج وتطبيقات بحوث العمليات ونظم المعلومات والحواسب الالكترونية .

٣- تطوير الهياكل التنظيمية بالمصفوفات و بالمشروعات للتوفيق بين التفاضل التنظيمى والتكامل التنظيمى ، وإعادة تصميم الوظائف .

٤- تجديد المنظمات من حيث التكنولوجيا وأساليب العمل وتدفق العمل من حيث خطوط الإنتاج أو دوائر الإنتاج وتبسيط الاجراءات وتسلسل العمليات ودرجات الميكنة والأوتوماتية (الأفضل أداء العمل يدو ياً أو ميكانيكياً أو بالكمبيوتر) .

و يستهدف كل ذلك ز يادة كفاءة وفعالية المنظمات والنظام الشامل للعمل من خلال : الحيو ية التنظيمية ــ التنشيط ــ الواقعية ــ التجديد ــ التطو ير فى الموارد الإنسانية والفنية . ولا يتضمن ذلك الموارد الرسمية المعلنة فقط ولكن يتضمن أيضاً الموارد غير الرسمية مثل :

الموارد الرسمية	الموارد غير الرسمية
الأهداف	الاتجاهات
التكنولوجيا	القيم
الهياكل	المشاعر
المهارات	التفاعل
الموارد المالية	قيم الجماعات

ــ تكنولوجيا الإدارة المصرية :

لم تصبح الإدارة تجربة وخطأ أو انطباعات شخصية أو أسلوب ذاتى يخضع لأهواء كل مدير، وإن حدث فالإفلاس والفشل والخروج من السوق أو الهروب هو المأوى والنهاية . ولكن الإدارة أصبحت قواعد ومبادئ وعلاقات ونماذج و برامج ومناهج ومنظومات مما جعلها تأخذ قالب الحرفة والمهنة المتخصصة التى تدعو إلى النظر إليها كتكنولوجيا إدارية معاصرة وإلى متخصصين وطبقة إدارة محترفة .

ومن أهم القطاعات الأساسية فى تكنولوجيا الإدارة العصرية التى يستطيع المدير المحترف أن يرجع إليها وفق الحاجة ونظرية الوقفية التى تكلمنا عنها ما يلى :

قطاع سلوكيات	قطاع المرشدات	قطاع التكنولوجيا	قطاع اللوائح والأساليب
فردية جماعية تنظيمية ثقافية تنمية تنظيمية	الأهداف المعلومات الحواسب القرارات نماذج بحوث العمليات	الميكنة الأوتوماتيكية فن التمويل فن الصيانة تطوير التكنولوجيا المناسبة	اللوائح الإدارية اللوائح التنظيمية الدورات المستندية الموازنات والنماذج تدفق العمل

وتساند هذه المنظومات المعاونة فى قاعدة تكنولوجيا الإدرة المدير فى أداء وظائف التخطيط والتوظيف والتوجيه والتنظم والتنسيق وتقيم الأداء والرقابة والقيادة . و بالتحديد يعمد المديرون إلى تحديد دور كل نوع من المنظومات النوعية فى أداء العمل .

وتوجد ٣ نظم لإحداث التغيير فى المنظمات ، نوجز عناصر كل نظام منها فيا يلى :

(أ) النظام الميكانيكى لتجديد المنظمات :

١- التخصص الدقيق والتميز بين الأنشطة .

٢- الاعتماد على كل مستوى إدارى لأداء نشاط ما .

٣- تتم الرقابة على الأنشطة من أعلى لأسفل .

٤- التركيز على التفاعل الرأسى بين الرؤساء والمرؤسين .

٥- الولاء للمنظمة والرؤساء فقط .

٦- الاعتزاز بالمعرفة والخبرة الداخلية فقط .

(ب) النظام العضوى لتجديد المنظمات :

١- إعادة تحديد الواجبات والأنشطة المطلوبة بالحوار المشترك .

٢- تطبيق شبكة للسلطة والرقابة والاتصالات .

٣- تكثيف الاتصالات وفن الاستماع فى جميع الاتجاهات .

٤- التركيز على الاتصالات الوترية بين التخصصات والمهن والوظائف المتنوعة .

٥- الالتزام بأهداف المنظمة والأنشطة المطلوبة .

٦- أهمية الخبرة السابقة والاحتراف المهنى فى العمل .

٧- تطبيق أسلوب القيادة بفرق العمل وروح الفريق .

(ج) النظام الموقفى فى تجديد المنظمات :

١- المشاركة الفعّالة من جميع أفراد المنظمة .

٢- الاهتمام بالثقافة التنظيمية والإدارية فى العمل .

٣- التعاون المستمر فى إدارة التغيير .

٤- البحث عن المركب الفعّال من المتغيرات الميكانيكية ، العضوية السابقة .

٥- متى يصبح النظام الميكانيكى أفضل من النظام العضوى لتجديد المنظمة (الموقف) .

٦- ما هو نوع التدخل المناسب لكل تغيير مطلوب فى المنظمة ؟

٧- ما هى متطلبات نجاح كل مجهود من مجهودات تجديد المنظمات ؟

وبصفة عامة يمكن مقارنة مدى التغير فى المنظمات بعد التجديدات بأحد الأساليب السابقة بمقارنة المتغيرات التالية :

المنظومات النوعية الفرعية	أساليب الإدارة الحديثة
١ ـ التعريف بمنظومة الأهداف	الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج
٢ ـ منظومة توزيع وتخصيص الموارد	الإدارة بالأساليب الفنية وبحوث عمليات
٣ ـ منظومة الحصول على الموارد	الإدارة بالهياكل التنظيمية
٤ ـ منظومة تشغيل الموارد	الإدارة بالموارد البشرية فى المنظمة
٥ ـ منظومة التقييم والأقلمة	الإدارة بالمعلومات
٦ ـ منظومة تشغيل البيانات بالحاسب الألكترونى	الإدارة بمساندة وتدعيم القرارات
٧ ـ منظومة الحاسب والمعلومات	الإدارة بنظم الخبراء

حيث يعتمد كل أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة على عدد من الافتراضات والقواعد ، فمثلاً إذا طبقنا أسلوب الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج فسوف نجد :

افتراضات الإدارة بالأهداف	المبادئ العملية
١ ـ المنظمة كنظام مفتوح	مبدأ خدمة البيئة
٢ ـ المنظمة تضاعف الأداء	مبدأ الحلول المثالية
٣ ـ الأهداف متعددة	مبدأ التشعب
٤ ـ الأهداف متداخلة	مبدأ تكامل الأهداف
٥ ـ الأهداف غير مؤكدة	مبدأ تخفيض المخاطر

ويعتمد مبدأ الأهداف التنظيمية فى الإدارة على مجموعة من القواعد التالية :

١- يحقق مبدأ خدمة البيئة درجة عالية من الاستمرارية التنظيمية والنمو التنظيمى .

٢- يؤدى تقييم البدائل والبحث عن الحلول المثلى إلى قرارات وخطط مثالية .

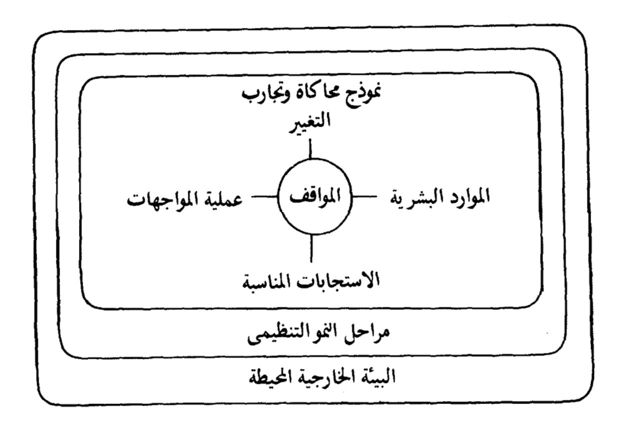
٣- يؤدى تطبيق مبدأ تشعب الأهداف إلى وجود تنظيم متشعب وضرورة العمل على تحقيق الأهداف المتشعبة المتعددة المستويات .

٤- يؤدى تطبيق مبدأ تكافل الأهداف بين الفرد والمنظمة إلى أهداف تنظيمية مثالية .

٥ ـ نماذج التغيير التنظيمى

□ النموذج المتوازن
□□ النموذج العضوى
□□□ النموذج التنموى

٦ ـ نموذج التجديد التنظيمى



وتشمل مراحل النمو التنظيمى :

١ ـ المدخـلات .
٢ ـ تخطيط التجديد المقترح والأهداف .
٣ ـ مختبر التجديد .
٤ ـ تنفيذ التجديد والتغيير المقترح .
٥ ـ إعادة بلورة الأهداف .
٦ ـ استرجاع الأثر ومراجعة المدخلات .

٧ ـ مراحل التطوير التنظيمى

الاهتمامات الاستراتيجية

١ ـ مرحلة ولادة المنظمات :
أ ـ تكوين المنظمة الجديدة .
ب ـ مدى الإفادة من البيئة .

٢ ـ مرحلة الشباب والنمو :
أ ـ لتحقيق الاستقرار التنظيمى .
ب ـ كسب خبرات وتنمية الاعتزاز والافتخار .

٣ ـ مرحلة النضج التنظيمى :
أ ـ تحقيق الزيادة والتكيف مع البيئة .
ب ـ درجة المشاركة فى تنمية المجتمع .

القضايا الملحة	النتائج المتوقعة
ما هو حجم المخاطر؟	القلق فى رحلة الإنجاز
ما هى التضحيات ؟	الحاجة للتوسع ولرؤس أموال جديدة
ما هو التنظيم المثالى ؟	رد الفعل والسيطرة على المخاطر
ما هى معايير التقييم ؟	افتتاحى الفرص .
	توجيه الاتجاهات .

كيف يتم التغيير؟	**الاتجاهات الثقافية .**
	الحفاظ على الطاقات . هروب اللقاءات
كيفية المشاركة ؟	**احتمال عدم التجاوب مع المجتمع**

خامساً ــ وكلاء التغيير ومعمل القيادات :

التنمية التنظيمية (أو التطير التنظيمى) هى الأسلوب العلمث المستخدم فى إدارة التغيير المخطط . وتعتمد التنمية التنظيمية على أساليب سلوكية وترشيدية متطورة لإحداث التغيير المقترح على أساس :

١- التطور التنظيمى يعتمد على فكرة المنظومة المتكاملة للتغيير.

٢- إحداث التغيير يتطلب خبراء للتغيير مع وكلاء لإدارة التغيير المرحلى المنطقى المتدرج الذين يمثلون الإدارة العليا فى المنظمات .

٣- التفاعل بين المستويات التنظيمية والانفتاح فى العلاقات ضرورى للمواجهات لمعالجة المشكلات وحسم النازعات .

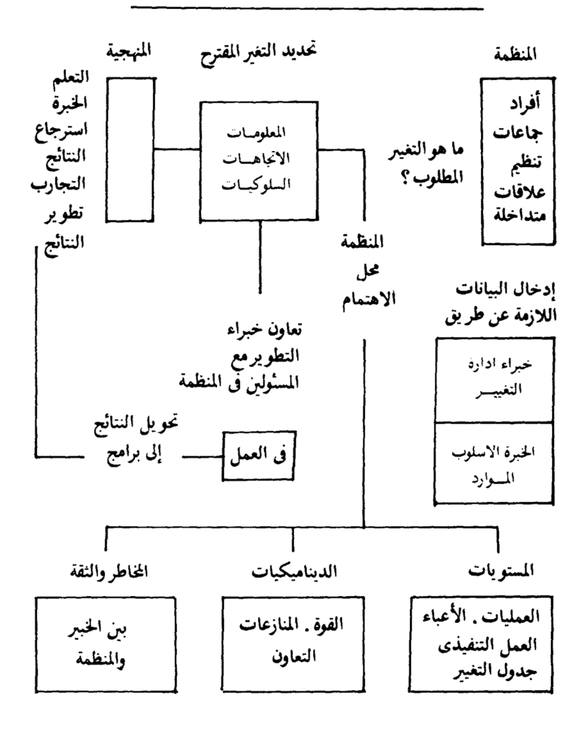
٤- جميع البيانات بالأسلوب العلمى ضرورى لتشخيص وتقدير المواقف .

٥- تنمية القيادات الديمقراطية الواعية ضرورى لتغيير المنظمات .

٦- التطوير التنظيمى لا يشمل فقط التغيير التكنولوجى والفنى والاقتصادى ولكن يشمل أيضاً التغيير الإنسانى والسلوكى والاجتماعى .

٧- يعتبر التطوير التنظيمى المدخل المقترح لتنمية المنظمات المصرية فى التسعينيات بالتوسع فى استخدام التدريب السلوكى وتنمية المناخ التنظيمى وتبنى أسلوب دوائر الجودة وتطوير العلاقات التنظيمية أى تكنولوجيا السلوكيات .

أ ــ نموذج للتدخل لإحداث التغيير المخطط



ب ــ أساليب خبراء التغيير فى التنمية التنظيمية

	١	٢	٣	٤	٥
الفرد					
الجماعات					
العلاقات بين الجماعات					
المنظمة					
المجتمع المصرى					
الأساليب	التحليل السلوكى للمشاعر والضغوط والاتجاهات التى تمنع فعالية الإنسان من أداء العمل	التدخل فى المواقف لإضافة عناصر التنمية والتجديد	المواجهة	الاعتماد على خبراء التنفيذ	التدريب على بناء النماذج والنظريات لتشخيص مجهودات التنمية

ج ـ ٧٢ شباك لتحليل سلوك أداء المنظمات

المستويات / المجالات	الفعالية الحالية	التكيف والمرونة مع المجتمع	التنمية المتوازنة
١ ـ التشغيل والإنتاج			
٢ ـ التسويق والتصدير			
٣ ـ البحوث والتطوير			
٤ ـ الموارد البشرية			
٥ ـ التمويل والاستثمار			
٦ ـ الإدارة العليا			

الضغوط الخارجية

الضغوط الداخلية		هجومى	دفاعى
	هجومى		
	دفاعى		

سادساً ــ دور خبراء التنمية التنظيمية فى إدارة التغيير:

١- تشخيص الأمراض التنظيمية .

٢- إقناع الإدارة العليا بأهمية التغيير المخطط .

٣- المشاركة فى اقتراح واختيار وكلاء التغيير فى المنظمات .

٤- العمل مشاركة مع وكلاء التغيير فى تنفيذ خطة التغيير.

٥- اختيار الأساليب المختلفة للتدخل وإدارة التغيير.

٦- تنمية مهارات المواجهة والحوار والنقد وأساليب حل المشكلات والتهديف والتحفيز والتخطيط الاستراتيجى والابتكار والتجديد والنمو والاستقرار والاستمرار والبقاء .

٧- الاهتمام بالتخطيط التكنولوجى فى الشركات .

٨- التركيز على التخطيط الاستراتيجى .

٩- الدعوة للتنظيم المصفوف .

١٠- التركيز على الإدارة بالمنظومات المتوازنة .

◻ المـراجـع ◻

١- فريد النجار، المديرون والمنظمات ، مدخل تجريبى لتنمية المهارات ، وكالة الأهرام للتوزيع ــ القاهرة ، ١٩٨٨ .

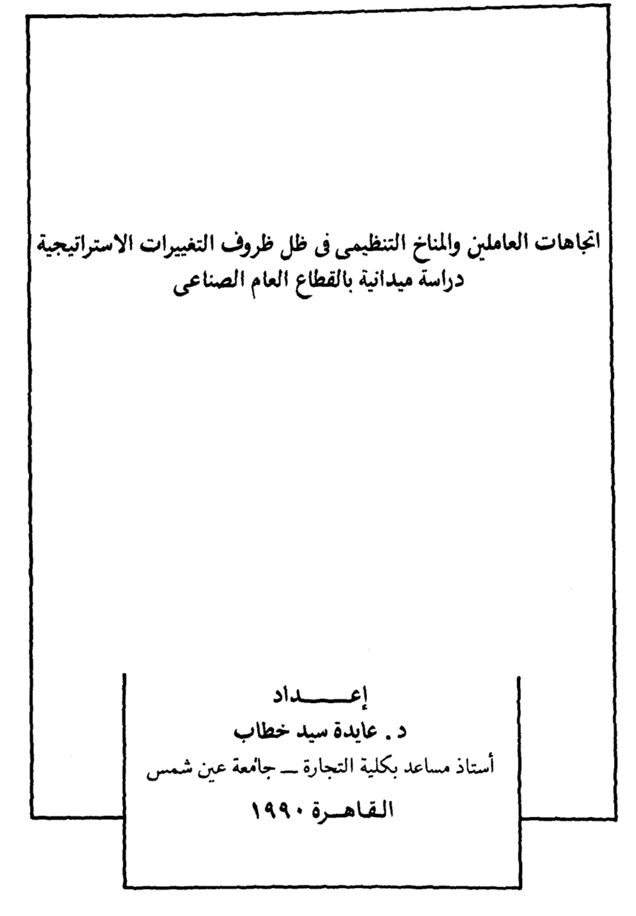
٢- فريد النجار، التسويق التجريبى ، وكالة الأهرام للتوزيع ــ القاهرة ، ١٩٨٨ .

٣- فريد النجار، نماذج الإدارة المصرية ــ المعاصرة ومستقبليات التطوير التنظيمى للقرن الحادى والعشرين ، مؤتمر جماعة ٢ ــ ٦ نوفبر ١٩٨٨ .

4- Thomes Wheelen, Strentegic Planning Addison Wesley Co., 1987.

5- Eric Von Hippel, Who innovates and Why ?, Oxford Uni- press, N- X- N- Y- 1988

6- P. H. Bvrgher, Changenent, lexington Press, 1989, U.S.A.



اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمى فى ظل ظروف التغييرات الاستراتيجية
دراسة ميدانية بالقطاع العام الصناعى

إعـــداد
د . عايدة سيد خطاب
أستاذ مساعد بكلية التجارة ـــ جامعة عين شمس

القاهـرة ١٩٩٠



▫ أهمية البحث :

تهدف الدولة فى الوقت الحاضر إلى رفع كفاءة القطاع العام وإعادة تنظيمه وذلك لما تبين من عديد من الدراسات من انخفاض كفاءة هذا القطاع وتعثر عدد كبير من شركاته فى فترة الثمانينيات (١) .

والمشكلات التى يعانى منها القطاع العام ظاهرة عانت منها معظم دول العالم سواء كان ذلك فى دول أوروبا الغربية أو الشرقية أو الاتحاد السوفيتى أو الصين أو اليابان .

ومن هنا ظهر فى الثمانينيات الاتجاه نحو التخصيصية أو بمعنى آخر نقل الملكية العامة للقطاع الخاص كأسلوب لتحقيق الكفاءة الاقتصادية واستخدام الموارد بشكل أكثر فعالية (٢) .

وأصبح القرار الاستراتيجى للتغلب على مشكلات القطاع العام كما أعلنت القيادة السياسية بالدولة هو اتخاذ أحد المسارين التالين (٣) :

▫ المسار الأول :

الاتجاه نحو التخصيصية بنقل ملكية شركات القطاع العام إلى القطاع الخاص والبدء بالشركات التى تحقق نجاحاً تمهيداً لتصحيح الهياكل التمويلية للشركات الخاسرة ورفع كفاءتها ثم نقل ملكيتها للقطاع الخاص .

▫ المسار الثانى :

إعادة تنظيم القطاع العام لتحقيق التكامل بين أنشطته رأسياً وأفقياً ، بحيث يمكن دمج الوحدات الصغيرة فى وحدات أكبر وكفالة الحرية والمرونة فى إدارة الشركات العامة وإعادة النظر فى أسلوب اختيار القيادات الإدارية والقوانين المنظمة له (٤) .

ولما كانت الفترة التى يمر بها القطاع الصناعى فى الوقت الحالى هى فترة انتقالية تمهيداً لاتخاذ الخطوات الاستراتيجية سواء أكان ذلك بالاتجاه الأول أو بالاتجاه الثانى فإن ذلك يقتضى ضرورة العمل على رفع كفاءة أداء هذا القطاع فى جميع المجالات سواء أكان ذلك بغرض البيع للحصول على قوة شرائية أكبر أو بغرض إعادة التنظيم لتحقيق الفعالية فى استخدام الموارد .

ورفع كفاءة أداء هذا القطاع لا تقتصر على معالجة المشكلات المالية والاقتصادية والتسويقية فقط ، بل لابد من التعرف على إتجاهات العاملين ومواطن القوة والضعف فى المناخ التنظيمى الحالى .

هدف البحث :

وفى ضوء ما سبق فإنه يمكن تحديد هدف البحث فى النقاط التالية :

١- التعرف على اتجاهات العاملين بالقطاع العام معبراً عنها بالاتجاهات بالنسبة للانتماء التنظيمى والرضا على العمل .

٢- أثر المناخ التنظيمى الداخلى على اتجاهات الأفراد بالنسبة للانتماء التنظيمى والرضا عن العمل .

٣- أثر الظروف البيئية الخارجية على اتجاهات الأفراد بالنسبة للانتماء التنظيمى والرضا عن العمل .

٤- تحديد نقاط القوة والضعف بالمناخ التنظيمى الداخلى لتحديد مجالات التغيير التى تتناسب مع التغيير الاستراتيجى .

□ فروض البحث :

الفرض الأول : يرتفع مستوى الانتماء التنظيمى لدى العاملين ، وتختلف اتجاهات فئات العاملين بالنسبة إليه .

الفرض الثانى : ينخفض مستوى الرضا عن العمل لدى العاملين بالشركات ، وتتفق اتجاهات فئات العاملين بالنسبة إليه .

الفرض الثالث : ينخفض تأثير عناصر المناخ التنظيمى الداخلى على كل من الانتماء التنظيمى والرضا عن العمل .

الفرض الرابع : يرجع ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمى لإدراك العاملين لانخفاض فرص العمل ولعوامل بيئية أخرى .

الفرض الخامس : تتطلب بعض عناصر المناخ التنظيمى الداخلى ضرورة إعادة تهيئتها بما يتلاءم مع التغيير الاستراتيجى .

□ تصميم استمارة الاستقصاء :

وضعت تساؤلات البحث فى شكل عبارات يتم الإجابة عليها باختيار إحدى الإجابات المناسبة على مقياس ليكرت الخماسى .

وقد تم الاستعانة فى وضع العبارات باستمارة الاستقصاء بعدد من نماذج الاستقصاءات والتى استخدمت فى أبحاث سابقة كاستقصاء فى الرضا عن العمل ، واستقصاء فى الانتماء التنظيمى وتأثير العوامل البيئية على اتجاهات الأفراد ، وقد تم إعادة تكييف بعض العبارات وحذف بعضها بما يتناسب مع ظروف البيئية العامة فى مصر ، وأهداف البحث .

□ اختيار العينة :

تم اختيار قطاع الصناعة مجالاً للدراسة التطبيقية . كما تم اختيار قطاع الصناعة الغذائية من بين قطاعات الصناعة الستة لكى يكون مجالاً للبحث الميدانى ، إذ احتل هذ القطاع فى ٨٧ / ١٩٨٨ الترتيب الأول بالنسبة لبقية القطاعات فى مجال الإنتاج والمبيعات ، والترتيب الثانى بالنسبة للعاملين وإجمالى الأجور وصافى القيمة المضافة ، كما يتبين من الجدول التالى :

وقد تم اختيار أربع شركات لكى تكون مجالاً للبحث الميدانى ، كما يتبين من الجدول التالى :

جدول (١) : إنجازات القطاع العام الصناعى فى عام ٨٧ / ١٩٨٨

القطـاع	الإنتاج الفعلى بالمليون جنيه	المبيعات بالمليون جنيه	صافى القيمة المضافة بالمليون جنيه	عدد العاملين بالآلاف	إجمالى الأجور بالمليون جنيه
١ـ الغزل والنسيج	٢٦٢١	٢٣٨٦	١٠٦٤	٢٣٩	٥٥٩
٢ـ الصناعات الغذائية	٤٠١٦	٣٨٦٩	٨٠٠	١٠٣	٢٨٩
٣ـ الصناعات الكيماوية	١٥٣٥	١٥١٧	٤٣٩	٧٠	٢٣٤
٤ـ الصناعات الهندسية	١٦١٥	١٥٧٣	٣٩٩	٦٨	٢٤٣
٥ـ الصناعات المعدنية	١٥٥٥	١٤٨١	٥٨٧	٥٩	١٩٧
٦ـ التعدين والحراريات	٢٠٨	١٨٩	١٣٥	٢٥	٨٤
الإجمالى	١١٥٥٠	١١٠١٥	٣٤٢٤	٥٦٤	١٦٠٦

* المصدر: وزارة الصناعة « مكتب الوزير » ، بيان مقارن بإنجازات القطاع العام ، الفترة من ٨٣ / ٨٤ إلى ٨٧ / ٨٨ .

جدول (٢) : عدد العاملين ومتوسط أجر العامل وإنتاجية العامل بالشركات موضع البحث

اسم الشركة	عدد العاملين	متوسط أجر العامل عام ٨٧ / ١٩٨٨	قيمة إنتاجية العامل
الشركة الشرقية للدخان والسجاير	١٤٦٥٤	٤١٦١	٦٨٣٨١
شركة الأهرام للمشروبات	٢٢٥٣	٣٠١٥	٤٦٣٢٥
شركة مصر للزيوت والصابون	٣١٧٧	٢١٨٥	٤٥٠٦٥
شركة النصر لتعبئة الزجاجات	٥٤٢٥	٢٦١٣	٣١٦٣٢
على مستوى القطاع	١٠٣٠٩٨	٢٨٠٧	٣٢٤٢٠

* المصدر: تقرير إنجازات هيئة القطاع العام للصناعات الغذائية لعام ٨٧ / ١٩٨٨ .

وتعتبر هذه الشركات من أعلى الشركات بالنسبة لإنتاجية العامل ، وإنتاجية الجنيه أجر ، والقيمة المضافة ، حيث تحتل الشركة الأولى الترتيب الأول على مستوى الشركات بالنسبة لهذه المؤشرات ، كما تحتل الشركات الثانية والثالثة والرابعة الترتيب الثالث والرابع والخامس على مستوى الشركات ، وذلك بالنسبة لمؤشر إنتاجية العامل ، وهكذا بالنسبة لبقية المؤشرات .

وقد وضعت الافتراضات التالية عند اختيار العينة :

١ــ نسبة الخطأ المسموح به أو الدقة فى حدود (+ ٥ ٪) .

٢ــ مستوى الثقة الذى تعمم به النتائج ٩٥ ٪ .

٣ــ نسبة وجود الظواهر موضع البحث فى العينة ٥٠ ٪ ، ونسبة عدم وجودها ٥٠ ٪ .

٤ــ حجم العينة فى ضوء ما سبق ٤٠٠ مفردة .

وقد وزعت الاستمارات بنسبة عدد العاملين بكل شركة ، وكانت نسبة الاستمارات الموزعة على العاملين فى مراكز الإنتاج والخدمات الصناعية ٦٥ ٪ ، ومراكز الخدمات التسويقية والمالية والإدارية ٣٥ ٪ ، وهى نفس النسبة تقريباً على مستوى القطاع .

وبالنسبة لمراكز الإنتاج والخدمات الصناعية وزعت الاستمارات بنسبة ٦٥ ٪ عمال مهرة وفنيون و ٣٥ ٪ مهنيون كالمهندسين وغيرهم .

وبالنسبة للعاملين فى مراكز الخدمات التسويقية والمالية والإدارية روعى أن يكونوا من الحاصلين على مؤهل ثانوية عامة فأعلى . وقد روعى أيضاً ألا تقل مدة الخدمة لعينة البحث عن ١٠ سنوات .

جدول (٣) : عينة البحث

البيان	عمال مهرة وفنيون	مهندسون	العاملون فى النشاط التسويقى	العاملون فى النشاط المالى والإدارى	المجموع
عدد الاستمارات الموزعة	١٦٨	٩١	٧١	٧٠	٤٠٠
عدد الاستمارات الصالحة الإحصائية	١٢٩	٧٠	٥١	٥٠	٣٠٠

وقد قام طلبة السنة الأولى بالدراسة التمهيدية للماجستير بجمع البيانات فى الفترة من يونيو إلى أغسطس ١٩٩٠ ، وذلك بالمرور على الشركات موضع البحث وترك الاستمارات للمبحوثين ، ثم المرور فى اليوم التالى لجمع الاستمارات ، وكانت نسبة الاستمارات الصالحة للمعالجة الاحصائية ٧٥٪ .

وقد استخدم الحاسب الآلى ، كما استخدمت المجموعة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (اس بى اس اس) فى تحليل البيانات .

□ محتويات البحث :

أولاً : الخلفية النظرية للبحث .

ثانياً : نتائج البحث :

١ ــ أثر المهنة على الانتماء التنظيمى والرضا عن العمل .

٢ ــ أثر المناخ التنظيمى الداخلى على اتجاهات العاملين .

٣ ــ أثر العوامل البيئية الخارجية على اتجاهات العاملين .

٤ ــ مجالات التغيير فى المناخ التنظيمى الداخلى .

أولاً : الخلفية النظرية للبحث

تهدف الإدارة فى المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين لضمان استمرار القوة العاملة بها وخاصة من ذوى المهارات والتخصصات الحاكمة ، وتنمية السلوك الانتمائى والإبداعى لدى الأفراد ، وتطوير المناخ التنظيمى الذى يساعد على الاستخدام الفعّال للموارد المتاحة ، بما يحقق أهداف المنظمات والعاملين بها والرفاهية العامة للمجتمع .

وتعتبر إتجاهات العاملين بالنسبة للانتماء التنظيمى والرضا عن العمل من المؤشرات الهامة والتى تعكس للإدارة مدى إدراك العاملين للمناخ التنظيمى وأوجه القوة والضعف بها بما يساعد على وضع السياسات التى تعمل على تحسين هذه الاتجاهات وتطوير المناخ التنظيمى بما يحقق الفعالية فى الأداء.

•• مفهوم الانتماء التنظيمى :

تعددت التعريفات فيما يتعلق بمفهوم الانتماء التنظيمى وقد تناوله كثيرون مثل كانتر، وهول، وشيندر، ونيجرن، وألوتو، و بورتر، وستيرز.

و يعتبر التعريف الذى وضعه الباحث الأخير من أكثر التعريفات شمولاً لهذا المفهوم وما سنتبناه فى هذا البحث، وهو كما يلى : « اعتقاد قوى وقبول من جانب الأفراد لأهداف وقيم المنظمة ورغبة فى بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المنظمة التى يعمل بها الفرد مع رغبة قوية فى الاستمرار فى عضوية المنظمة » .

و يشمل هذا المفهوم ثلاثة عناصر :

أ ــ قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة .

ب ــ الرغبة فى بذل مجهود كبير من أجل المنظمة .

جـ ــ رغبة كبيرة فى الاستمرار فى العمل بالمنظمة .

و بالتالى فإن الانتماء التنظيمى يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوقه السلوك الرسمى المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد فى اعطاء جزء من نفسه من أجل الاسهام فى نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسئوليات إضافية .

وقد فرّق بعض الباحثين بين الاتجاه الانتمائى والسلوك الانتمائى، فالاتجاه الانتمائى يشير إلى عملية التطابق بين أهداف الفرد والمنظمة ــ أما السلوك الانتمائى فيشير إلى الاستثمار المستغرق من جانب الفرد فى المنظمة والذى يجعل سلوكه مرتبطاً بها . فإذا رفض الفرد تغيير وظيفته بأخرى أكثر إغراء من ناحية الأجر وظروف العمل فعنى هذا أن هناك مكافآت ومنافع أخرى تعود عليه من ارتباطه بالمنظمة تجعل من الصعب عليه اتخاذ قرار التغيير كتوافر نظام جيد للمعاشات أو زمالة عمل أو مكانة معينة حققها فى العمل ... إلخ، من المنافع والتى تجعل الفرد مرتبطاً بالمنظمة .

وهناك علاقة متبادلة بين الاتجاه الانتمائى والسلوك الانتمائى، فكلما كان الاتجاه الانتمائى للفرد مرتفعاً، أثر هذا على سلوكه الانتمائى، وهكذا تصبح هناك حلقة تدعيم دائرية بين الاتجاه الانتمائى والسلوك الانتمائى، و يؤثر هذا على إدراك الفرد لمواقف العمل المختلفة . وهكذا تزداد ببطء العلاقات النفسية بين الفرد والمنظمة و يزداد الانتماء التنظيمى .

وتلعب خصائص الفرد وتجاربه فى بيئة العمل وخصائص الوظيفة والتنظيم دوراً كبيراً فى تقوية مشاعر الانتماء أو إضعافها . فهناك علاقة ارتباط قوية بين طول مدة الخدمة والانتماء التنظيمى

وتبين من دراسات أخرى أن مستوى التعليم يرتبط عكسياً بالانتماء التنظيمى ، فكلما ارتفع مستوى التعليم ، وكلما زادت التوقعات من المنظمة وزادت فرص العمل الخارجية ، أثر هذا على مستوى الانتماء التنظيمى

وتؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ، ودرجة التوتر بها ، والأجور ، وجماعة العمل والقيادة ، والإشراف ، واللامركزية ، وملكية الأفراد للمنظمة أو جزءاً منها على مستوى الانتماء التنظيمى

كما تبين أيضاً أن مشاركة الأفراد فى اتخاذ القرارات والشعور بالأمان ، ودوافع الإنجاز والحاجات العليا للفرد ، كل هذا يؤثر على مستوى الانتماء التنظيمى

•• الرضا عن العمل :

يعتبر الرضا عن العمل من أكثر الموضوعات التى تناولتها الدراسات والبحوث ، حتى أن أحد الباحثين ذكر أن أكثر من ثلاثة آلاف دراسة قد تمت فى هذا الموضوع فى سنة ١٩٧٦ وحدها .

و يشير الرضا عن العمل بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التى يشعر بها الفرد نحو العمل وظروفه . وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية ، فكلما كان هناك تطابق بين مدى إدراك الفرد للعمل وظروفه و بين ما يعتقده فيما يجب أن يكون عليه ذلك كلما كانت مشاعر الفرد إيجابية وتحقق له الرضا والعكس صحيح . و بالتالى فهو مفهوم يعكس مدى تصور الفرد لإشباع حاجاته فى العمل . فكلما تصور أن عمله يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو العمل إيجابية وكلما كان راضياً عن عمله .

و يتأثر الرضا عن العمل بعديد من العوامل بعضها يرجع إلى الفرد نفسه كحاجات وطموحات وأهداف الفرد ، و بعضها يرجع إلى المناخ التنظيمى المحيط كالأجور ومستوى العمل والاشراف والقيادة وجماعة العمل وظروف العمل .

وقد تعددت النظريات عن العلاقة بين كل من الدافعية ، والأداء ، والرضا عن العمل ، كنظرية الحاجات لماسلو ١٩٥٤ ، والعوامل الدافعة لهزيرج ١٩٥٩ ، والعدالة لادمز ١٩٦٣ ، والتوقع لفروم ١٩٦٣ ، و بروتر ولولر ١٩٦٨ ، والإدارة بالأهداف ، ونظام دوائر مراقبة الجودة ١٩٨٣ ، وعاشور ١٩٨٥ .

ولكن ما الذى يحدث إذا كان الفرد غير راض عن عمله ، ولكن يرغب فى البقاء فى العمل ؟ وهنا يظهر ما يسمى فى علم النفس بعدم التناسق الإدراكى ، أى عدم تطابق إتجاه الفرد مع سلوكه ، فهو يرغب فى الاحتفاظ بالوظيفة رغم انخفاض الرضا عنها ، واستمرار ذلك لفترة طويلة قد يجعل الفرد يدخل فى شكل من أشكال سلوك التكيف لتقليل التوتر الناتج عن عدم الرضا ، وعدم القدرة على ترك العمل .

وقد يكون هذا السلوك إيجابياً بإعادة تقييم الفرد لنفسه ، أو تغيير أو تجنب الظروف التى توجد لديه الرغبة فى ترك العمل كمحاولة النقل إلى إدارة أخرى أو فرع آخر ، أو محاولة تغيير وظائف ومسئوليات العمل أو البحث عن عمل آخر بجانب عمله الحالى ، أو نقل اهتماماتهم إلى مجالات أخرى خارج العمل . ومثل هؤلاء الأفراد الذين يقومون بنقل اهتماماتهم خارج العمل قد تظل إنتاجيتهم مرتفعة ، و يتسمون بالإنجاز المرتفع وذلك بالرغم من انخفاض شعورهم بالرضا .

وحينما تتسم هذه المحاولات بعدم النجاح ، وعندما يكون البقاء فى العمل لنقص البدائل الوظيفية المتاحة ، يبدأ الفرد من جديد فى البحث عن وظائف أخرى كوسيلة لتأكيد حريته فى الاختيار .

وقد يكون السلوك الناتج عن عدم الرضا فى العمل مع البقاء فيه سلوكاً سلبياً وذلك حينما يتخذ السلوك شكلاً من أشكال السلوك الإنسحابى كتخفيض الأداء ، أو الغياب أو البطء فى العمل ، أو التخريب ، أو التأخير ، أو الإضراب ... إلخ ، مما قد يؤدى إلى زيادة الاتجاهات السلبية و بالتالى زيادة الرغبة فى ترك العمل .

•• العلاقة بين الرضا عن العمل والانتماء التنظيمى :

يختلف الرضا عن العمل عن الانتماء التنظيمى فى أن الأول تغير حركى يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل و بتغير خصائصه الذاتية ، أما الانتماء التنظيمى فيعبر عن الاستجابة الإيجابية تجاه المنظمة بصفة عامة والارتباط بها ككل .

ولذا فإن المشاعر الخاصة بالانتماء التنظيمى تنمو ببطء ولكن بثبات بمرور الوقت بالنسبة لعلاقة الفرد بالمنظمة ، بينما الرضا عن العمل يعتبر مقياساً أقل ثباتاً يعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة فى بيئة العمل .

ولكن ما الذى يسبق الآخر ؟ هل مشاعر الرضا تسبق مشاعر الانتماء أم العكس ؟ اختلفت آراء الباحثين فى ذلك .

فالبعض يرى أن الانتماء التنظيمى يحدث بعد فترة زمنية نتيجة شعور الفرد بالرضا عن العمل .

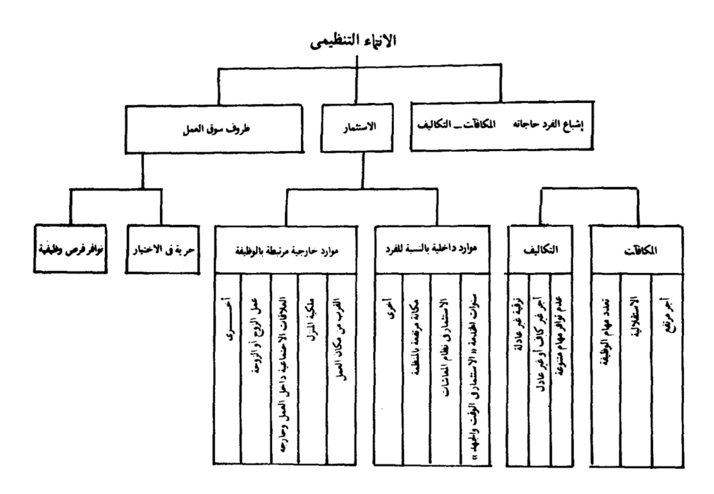
و يرى باحثون آخرون أن شعور الفرد بالانتماء التنظيمى ينشأ قبل تكوين اتجاهات الرضا عن العمل وقبل الالتحاق بالعمل و يستمر باستمرار عمل الفرد وذلك كلما ساعدت المنظمة الأفراد على إشباع حاجاتهم . و بالتالى يعتبر الانتماء التنظيمى سبباً للرضا عن العمل وليس نتيجة له .

كما اختلف الباحثون فى النماذج التنبؤية لكل من الرضا عن العمل والانتماء التنظيمى .

وقد عبر عن ذلك بالمعادلتين التاليتين :

الرضا عن العمل = المكافآت ــ التكاليف .

الانتماء التنظيمى = (المكافآت ــ التكاليف) + الاستثمار (موارد داخلية بالنسبة للفرد + موارد خارجية بالوظيفة)ــ وجود بدائل وظيفية أخرى ذات جاذبية .



•• أثر العوامل البيئية الخارجية على كل من الانتماء التنظيمى والرضا عن العمل :

تبين من عديد من الدراسات أن العوامل المتعلقة بالبيئية كفرص الاختيار وظروف سوق العمل تؤثر على اتجاهات العاملين ، فكلما كان قرار الاختيار يتسم بالوضوح والحرية فى الاختيار بين البدائل المتاحة و بأقل ضغوط خارجية ، ويمثل العمل أفضل فرصة اختيار بالنسبة للفرد ، أدى ذلك إلى ارتفاع درجة الانتماء التنظيمى فى بدء العمل وقد سمى هذا بالمسبقات فى عملية الانتماء التنظيمى .

وكلما كانت الظروف الاقتصادية مواتية وفرص العمل مرتفعة ، أثر ذلك على مستوى الانتماء التنظيمى بالانخفاض والعكس صحيح .

وقد عبرت عديد من الدراسات عن العلاقة بين ظروف سوق العمل واتجاهات الأفراد برغبة الفرد فى ترك العمل ، والعمليات النفسية التى تسبق هذه الرغبة وتلحقها وتنتهى بقرار ترك العمل أو البقاء فيه . وقد تبين من بعض الدراسات أن الخطوات التى تسبق هذا القرار قد تصل إلى ثلاث عرة خطوة ما بين ظهور الفكرة ثم الرغبة فى ترك العمل ثم البحث عن المنافع والتكاليف وتقييم البدائل المتاحة ... إلخ ، إلى أن يتم اتخاذ القرار النهائى .

◻ نتائج البحث:

أولاً: أثر المهنة على الرضا عن العمل والانتماء التنظيمى:

١- تبين صحة الفرض الأول من البحث فقد كاد مستوى الانتماء التنظيمى أن يكون مرتفعاً، فالوسط الحسابى العام ٣,٢٧٠، وقد كان بالنسبة للمهندسين ٣,٣، والعاملين فى مجال التسويق ٣,٥، والعاملين فى مجال الشئون المالية والإدارية ٣,٣، والعمال الفنيين ٣.

٢- وقد تبين أيضاً من تحليل التباين أن ف المحسوبة بالنسبة للانتماء التنظيمى كانت أكبر من ف الجدولية عند مستوى دلالة معنوية (,٠٥) ودرجة حرية (٢٩٦,٣) جدول (٣).
إذ أن ف المحسوبة كانت ٣,٩٩٤
بينما ف الجدولية كانت ٢,٦٠
معنى هذا، هناك اختلاف معنوى بين فئات العاملين بالنسبة للانتماء التنظيمى.

٣- لم تثبت صحة الفرض الثانى من البحث، فقد كان مستوى الرضا يميل إلى الدرجة المتوسطة من المقياس، فقد كان الوسط الحسابى العام ٢,٨٢ والانحراف المعيارى ,٨١٧. فقد كان بالنسبة للمذندسين ٢,٧٩، والعاملين فى مجال التسويق ٢,٩٠، والعاملين فى مجال الشئون الإدارية والمالية ٢,٧٩، والعمال والفنيون ٢,٨٠، وإن كانت الباحثة ترى أن الرضا عن العمل لم يصل إلى الدرجة المرتفعة من المقياس.

٤- تبين من تحليل التباين أن هناك اختلافاً معنوياً بين فئات العاملين بالنسبة للرضا عن العمل، فقد كانت ف المحسوبة ٢,٦٧٧، بينما ف الجدولية ٢,٦٠، وذلك عند مستوى دلالة معنوية (,٠٥) وبدرجة حرية (٢٩٦,٣)، جدول (٤).

إلا أنه يلاحظ أن مؤشر الانتماء التنظيمى يرتفع عن مؤشر الرضا عن العمل وسيتبين لنا فى الصفحات التالية أسباب ارتفاع مؤشر الانتماء التنظيمى عن مؤشر الرضا عن العمل.

البيـان	المصـدر	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	التباين	ف. المحسوبة
مستوى الانتماء التنظيمى	ما بين المجموعات	٣	٩,٥٣٧	٣,١٧٩	٣,٩٩٤
	ما بداخل المجموعات	٢٩٦	٢٣٥,٥٩٣	,٧٩٦	
		٢٩٩	٢٤٥,١٣٠	,٨٢٠	
مستوى الرضا عن العمل	ما بين المجموعات	٣	٥,٢٧٤	١,٧٥٨	٢,٦٧٧
	ما بداخل المجموعات	٢٩٦	١٩٤,٣٦٣	,٦٥٧	
		٢٩٩	١٩٩,٦٣٧	,٦٦٨	

جدول (٤) : تحليل التباين للانتماء التنظيمى والرضا عن العمل

ثانياً ــ أثر المناخ التنظيمى الداخلى على اتجاهات العاملين :

١ ـ تبين من تحليل الإجابات صحة الفرض الثالث من البحث وهو انخفاض تأثير المناخ التنظيمى على اتجاهات العاملين بالنسبة للرضا على العمل والانتماء التنظيمى.

باستخدام تحليل التباين تبين أنه لم يكن هناك اختلاف معنوى بين فئات العاملين بالنسبة لمدى تحقق التوقعات التى كانوا يأملون فيها عند الالتحاق بالعمل. فقد كانت ف المحسوبة (١,٤٣١) وهى أقل من ف الجدولية (١,٦٠) عند مستوى معنوية (,٠٥) ودرجة حرية (٢٩٦,٣)، وكما يتبين من جدول (٥) أن الوسط الحسابى للمقياس كان ٢,٦٥ أى أن معظم الإجابات لم تختلف على أن تحقق التوقعلت كان عند المستوى المتوسط من المقياس.

٢ ـ يلاحظ من الجدول (٦) أن معامل الارتباط بين مدى مساعدة مناخ العمل على بذل أقصى جهد و بين ما يحققه العمل من مزايا ٣٢, وأن معامل الارتباط بين مدى تحقق التوقعات وما يحققه العمل من مزايا كان ٣٤,.

٣ ـ و بالنسبة لمدى مساعدة مناخ العمل على بذل أقصى جهد ممكن كان هناك اختلاف معنوى بين إجابات فئات العاملين فقد كانت ف المحسوبة (٣,٧٦٨) بينما ف الجدولية

(٢,٦٠) عند مستوى معنوية (٠٥,) ودرجة الحرية (٢٩٦,٣) . وكما يتبين من الجدول (٨) أن الوسط الحسابى للمقياس ٢,٥٧ أى أن مناخ العمل يساعد على بذل الجهد المتوسط وليس أعلى جهد ممكن وإن كانت اختلفت إجابة فئات العاملين فى ذلك .

٤- وبالنسبة لمدى ما يحققه العمل من مزايا كانت إجابة فئات العاملين تتجه عند المستوى المتوسط من المقياس ٢,٨٦٣ ، جدول (٨) .

وهناك اختلاف معنوى بين فئات العاملين فى ذلك حيث أن ف المحسوبة كانت ٣,٣٨٣ بينما ف الجدولية كانت (٢,٦٠) عند مستوى معنوية (٠٥,) ودرجة حرية (٢٨٦,٣) جدول (٥) .

٥- كان معامل الارتباط بين الانتماء التنظيمى والرضا عن العمل ومدى مساعدة مناخ العمل على بذل أقصى جهد ممكن وتحقق التوقعات ، ومدى ما يحقق العمل من مزايا يتراوح بين ٣٦, و ٤٥, جدول (٦) .

٦- يلاحظ أن هناك تقارباً فى معامل الارتباط بين الانتماء التنظيمى والرضا عن العمل والمتغيرات التنظيمية الأخرى رغم أن مستوى الرضا عن العمل كان أقل من مستوى الانتماء التنظيمى أى أن تأثير إدراك العاملين للمناخ التنظيمى على الرضا كان أكبر من الانتماء التنظيمى .

ونستطيع أن نفر أسباب انخفاض معامل الارتباط بين هذه المتغيرات وأسباب الاختلاف المعنوى بين فئات العاملين بالنسبة لمدى مساعدة مناخ العمل على بذل أقصى جهد ممكن ، ومدى ما يحققه العمل من مزايا ، أن هناك اختلافاً كبيراً فى متوسط أجر العامل بين الشركات فى القطاع ، وبالتالى بين الشركات موضع البحث جدول (٢) ، إذ أن متوسط أجر العامل فى الشركة الشرقية للدخان والسجائر يزيد الضعفين عن شركة مصر للزيوت والصابون ، والنصر لتعبئة الزجاجات . إذ يبلغ متوسط الأجر فى الشركة الأولى ٤١٦١ جنيهاً وفى الثانية ٢١٨٥ جنيها والثالثة ٢٦١٣ جنيهاً ، و يبلغ متوسط أجر العامل على مستوى القطاع موضع البحث ٢٨٠٧ جنيهات ، وعلى مستوى القطاع الصناعى ٢٦٠٠ جنيهاً وعلى مستوى القطاع العام ٣٢٥٧ جنيهاً .

وقد تبين من البحوث والدراسات عن الأسعار أن الرقم القياسي لأسعار المستهلكين أكبر وأسرع من الرقم القياسي للأجور النقدية ، فقد تضاعفت الأسعار في الفترة من ١٩٧٤ إلى ١٩٨٧ بمقدار ٧,٢ مرة ، بينما تضاعفت الأجور النقدية في القطاع العام في المتوسط بحوالي ٧ مرات وكانت نسبة الزيادة الإجمالية في الأسعار في خلال هذه الفترة ٦٢٩,١٪ والأجور ٦٠١٪ تقريباً .

جدول (٥) : تحليل للمتغيرات التنظيمية

البيـــــان	المصدر	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	التباين	ف المحسوبة
يساعدني مناخ العمل على بذل أقصى جهد ممكن	ما بين المجموعات	٣	١٢,٨٤٧	٤,٢٨٢	٣,٧٦٨
	ما بداخل المجموعات	٢٩٦	٣٣٦,٣٨٩	١,١٣٦	
	المجموع	٢٩٩	٣٤٩,٢٣٧	١,١٦٨	
تحققت التوقعات التي كنت آمل فيها عند الالتحاق بالعمل	ما بين المجموعات	٣	٤,٥٥	١,٥٠٢	١,٤٣١
	ما بداخل المجموعات	٢٩٥	٣٠٩,٦٢٢	١,٠٥٠	
	المجموع	٢٩٨	٣١٤,١٢٧	١,٠٥٤	
يحقق لي عملي أكبر قدر من المزايا	ما بين المجموعات	٣	١٦,٤٠٩	٥,٤٧٠	٣,٣٨٣
	ما بداخل المجموعات	٢٩٦	٤٧٨.٥٨٧	١,٦١١	
	المجموع	٢٩٩	٤٩٤,٩٩٧	١,٦٥٦	

جدول (٦) : معامل الارتباط بين اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي

المتغيرات التنظيمية	معامل الارتباط س١	س٢	س٣	س٤	س٥
س١ : الانتماء التنظيمي	١,٠٠	,٥٩٨	,٤٧٦	,٥٣١	,٣٦
س٢ : الرضا عن العمل	,٥٩٨	١,٠٠	,٤٧٥	,٥٤١	,٣٨٧
س٣ : يساعد فى مناخ العمل على أقصى جهد ممكن	,٤٧٦	,٤٧٥	١,٠٠	,٥٠٩	,٣١٦
س٤ : تحققت التوقعات التى كنت آمل فيها عند الالتحاق بالعمل				١,٠٠	,٣٤٣
س٥ : يحقق لى العمل قدراً من المزايا				١,٠٠	

جدول (٧) : معامل الارتباط ومعامل التحديد بين اتجاهات العاملين وعناصر المناخ التنظيمي

	الأجور	فرص الترقى والتقدم	طبيعة العمل	جماعة العمل	الإشراف	معامل التحديد
الانتماء التنظيمي	ـ ,١٩	,٢٢	,٣٧	,٥٦	,٤١	,٢٣
الرضا عن العمل	ـ ,٢٠	,٢٩	,٤٠	,٥٩	,٤٧	,٢٨

وفى دراسة أخرى تبين أن الأجر الذى يقابل الحاجات الأساسية للإنسان لمقابلة أدنى مستوى لنفقة المعيشة فى عام ١٩٨٨ باستخدام المتوسط السنوى للرقم القياسى لأسعار المستهلكين فى عام ١٩٧٥ كان ٢٢٢٠ جنيهاً . و يلاحظ أن متوسط أجر العامل فى بعض الشركات يقل عن هذا الأجر أو يكاد يتعامل معه ، جدول (٦) .

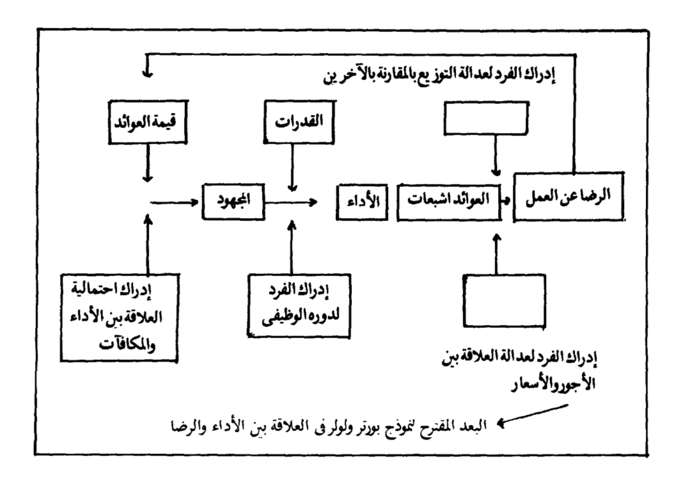
وقد تبين من الدراسة الميدانية للبحث أن الوسط الحسابى لإجابة فئات العاملين عن عبارة «يتناسب الأجر مع عبء العمل» كان منخفضاً ٢,٣ ، ولم يكن هناك اختلاف معنوى بين فئات العاملين فى ذلك ، جدول (٧) .

وكان معامل الارتباط بين كل من الانتماء التنظيمى والرضا عن العمل والأجور سلبياً ، وذلك بالمقارنة بعناصر المناخ التنظيمى الأخرى ، جدول (٨) .

ومن هنا نجد أن إدراك العاملين لإنخفاض الأجر الحقيقى والاختلاف الكبير بين الأجور والأسعار وتأثير ذلك على المستوى العام للمعيشة والإحساس العام بجودة الحياة ، له تأثير كبير على إدراك العاملين لمناخ العمل ، وما يوفره من مزايا ، والتأثير السلبى لهذا المتغير على اتجاهات العاملين .

٧- وفى ضوء نظرية التوقع المعدلة لبورتر ولولر ١٩٦٧ ، عن العلاقة بين الأداء والرضا عن العمل والتى ترى أن أداء الفرد يتوقف على نظرة الفرد للعلاقة بين الجهد المبذول وعوائد العمل والقيمة التى يعطيها الفرد لهذه العوائد ، وإدراكه لعدالة العائد بالمقارنة بالآخرين ، فإذا توافرت كل هذه الجوانب أثر هذا على إنجاز الفرد ، و بالتالى على رضائه .

وترى الباحثة أن إدراك عدالة العائد لا تقتصر على مقارنة الفرد لمعدل عوائده إلى مدخلاته بمعدل عوائد الآخرين إلى مدخلاتهم بالمنظمة ، بل يشمل أيضاً إدراك عدالة العلاقة بين الأجور والأسعار ومدى مقابلة الأجر لنفقات المعيشة الضرورية ، وإدراك اختلافات الأجور لنفس الوظائف فى المجتمع ، ونقترح إضافة هذا البعد على الرسم على الوجه التالى :



٨ــ أما بالنسبة لبقية المتغيرات التنظيمية الأخرى فيلاحظ من جدول (٨) أن إدراك العاملين لها كان كمايلى :

أ ــ بالنسبة لنظام الاتصال ، تبين من العبارات رقم (١٢) إلى رقم (١٦) أن هناك عوائق بالنسبة لنظام الاتصال سواء كان ذلك بالنسبة للاتصال العكسى أو الأفقى والإحساس العام بأن نظام المعلومات والاتصالات فى حاجة إلى تطوير . وقد كان هناك اختلاف معنوى بين إجابات العاملين ، إذ أن ف المحسوبة كانت أكبر من ف الجدولية ، عند درجة حرية (٢٩٦,٣) ومستوى معنوية ٠,٠٥ .

ب ــ هناك قدر كبير من المركزية فى عملية اتخاذ القرارات ، إذ لابد من الرجوع للرئيس فى معظم أمور ومشكلات العامل ، العبارتين (١٧ ، ١٨) وتبين من ف المحسوبة أن هناك اختلافاً معنوياً بين فئات العاملين فى ذلك .

جــ أن إدراك العاملين لفرص الترقى والتقدم كان منخفضاً ولم يكن هناك اختلافاً بين العاملين فى ذلك .

د ــ أن إدراك العاملين للمتغيرات التنظيمية الأخرى كطبيعة العمل والإشراف ، وجماعة العمل (العبارات ١٩ ، ٢٠ ، ٢٣ ، ٢٦) كان مرتفعاً بالمقارنة بالمتغيرات التنظيمية الأخرى ، وقد كان هناك اختلافاً معنوياً بين فئات العاملين فى ذلك .

هـ ــ يتبين من جدول (٧) أن معامل الارتباط بين جماعة العمل ، والإشراف وطبيعة العمل ، واتجاهات العاملين كان مرتفعاً بالمقارنة بمتغيرى الأجور وفرص الترقى والتقدم .

٩ ــ باستخدام تحليل الإنحدار بين الانتماء التنظيمى كمتغير تابع وعناصر المناخ التنظيمى كالأجور ، وفرص الترقى والتقدم ، وطبيعة العمل ، وجماعة العمل ، والإشراف ، كمتغيرات مستقلة كان معامل التحديد فى أر (٢٣,) وكان بالنسبة للرضا عن العمل كمتغير تابع ، والعناصر المذكورة كمتغيرات مستقلة (٢٨,) جدول (٧) . معنى هذا أن متغير الرضا عن العمل أكثر استجابة لعناصر المناخ التنظيمى عن متغير الانتماء التنظيمى ، وأن عناصر المناخ التنظيمى تسهم فى تحقيق الرضا عن العمل بنسبة ٢٩ ٪ ، والباقى لعوامل أخرى كالشعور بالأمان ، أو لظروف بيئية أخرى كما فى الفقرة التالية .

جدول (٨) : الوسط الحسابى العام للمتغيرات التنظيمية و ف المحسوبة باستخدام تحليل

البيــان	الوسط الحسـابى		ف المحسوبة
١ - بصفة عامة أشعر بقدر كبير من الرضا عن العمل		٢,٨٢	٢,٦٨
٢ - أشعر بالحماس تجاه عملى فى معظم الأحوال	٢,٧٩		
٣- أشعر أن الوقت يمر سريعاً فى العمل	٢,٧٨		
٥- يحقق لى العمل قدراً كبيراً من الرضا فى حياتى	٢,٨٥		
٦- يساعدنى مناخ العمل على بذل أقصى جهد ممكن	٢,٥٧	٣,٧٦	
٧- تحققت التوقعات التى كنت آمل فيها عند الالتحاق بالعمل		٢,٦٥	١,٤٣
٨- يحقق لى العمل أكبر قدر من المزايا	٢,٨٦	٣,٣٨	
١٠- تتناسب الأجور المدفوعة مع عبء العمل	٢,٢	١,٧٠	
١١- نجد صعوبة فى معرفة سياسات الإدارة العليا	٢,٨	٣,٢	
١٢- تمدنى الإدارات والأقسام بالمعلومات اللازمة لأداء العمل بصفة دورية	٢,٧		
١٤- أجد صعوبة فى الحصول على البيانات والمعلومات من الإدارات الأخرى	٢,٨٦	٦,٢١	
١٥- تشجع الإدارة العليا الآراء والمقترحات والأفكار	٢,٢٩	٣,٧٠	
١٦- نظام المعلومات والا تصالات فى حاجة إلى تطوير	٣,٥٠	٣,٩٠	
١٧- تتناسب السلطات الممنوحة مع المسئوليات والواجبات	٢,٨٩		
١٨- لابد من الرجوع للرئيس للحصول على موافقة فى معظم أمور ومشكلات العمل	٣,٢	٢,٦٥	
١٩- تتناسب طبيعة عملى مع ميولى ورغباتى	٢,٨٧	٣,٨١	
٢٠- تتناسب طبيعة عملى مع المؤهل الذى أحمله	٢,٩٠		
٢١- هناك فرص كبيرة للترقية والتقدم فى العمل	٢,٥٢	١,٩٥	
٢٢- تعتمد الترقية إلى حد كبير على الأقدمية	٢,٥٠	١,٧٢	
٢٣- يتيح الرئيس فرصة مناقشة مشكلات العمل	٢,٩١	٦,٢٠	
٢٤- أجد سهولة فى فهم وجهة نظر الرئيس	٢,٩٨	٦,٣٠	
٢٥- أشعر بقدر كبير من الانسجام والتعاون مع زملاء العمل	٣,٢	٣,٩٠	
٢٦- يعتبر زملاء العمل مصدراً كبيراً للرضا عن العمل	٢,٨١	٢,٧٠	
٢٧- أشعر بقدر كبير من الانتماء للشركة	٣,٢٧	٣,٩٩	
٢٨- أشعر بالاهتمام بقدر كبير بمستقبل الشركة	٣,٧	٢,٧٣	
٢٩- أرغب فى بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق صالح الشركة	٣,٩	٢,٩٠	
٣٠- يعتبر عملى فى هذه الشركة أحسن فرصة اختيار لى	٢,٨٧	٢,٧٥	
٣١- إذا عرض على عمل فى مكان آخر بأجر أعلى أقرر فوراً ترك العمل	٢,٨٣	٣,١٩	
٣٢- أقوم فى الوقت الحالى بالبحث عن عمل آخر	٢,٢٩	١,٧١	

ثالثاً : أثر العوامل البيئية الخارجية على اتجاهات الأفراد :

عبّر فى تساؤلات البحث عن مدى إدراك العاملين للظروف البيئية الخارجية بالعبارات التالية :

ــ يعتبر عملى أحسن فرصة اختيار لى .
ــ أقوم فى الوقت الحالى بالبحث عن عمل آخر .

و يستنتج من جدولى (٩ ، ١٠) ما يلى :

أ- أن إدراك العاملين لاعتبار العمل أحسن فرصة اختيار كان بدرجة متوسطة ٢,٧ ، وقد اختلفت إجابات فئات العاملين فى ذلك ، إذ أن ف المحسوبة كانت أكبر من ف الجدولية .

ب- أن الرغبة فى ترك العمل إذا عرض عمل بظروف أفضل كان بدرجة متوسطة ٢,٨ ، وكان هناك اختلاف معنوى بين فئات العاملين فى ذلك .

جـ- أن مجهود الأفراد فى البحث عن عمل كان منخفضاً ولم يكن هناك اختلاف معنوى بين العاملين فى ذلك ، إذ إن ف الجدولية كانت أكبر من ف المحسوبة .

د- أن علاقة الارتباط بين الانتماء التنظيمى والرضا عن العمل ، والرغبة فى ترك العمل إذا عرض عمل أفضل أو القيام بمجهود فى الوقت الحالى فى البحث عن عمل كانت سلبية وإن كان الانتماء التنظيمى أكثر تأثراً بهذه المتغيرات عن الرضا عن العمل .

ونستطيع أن نفسر علاقة الارتباط السلبية بين الرضا عن العمل والانتماء التنظيمى ، وقيام الأفراد بمجهود للبحث عن عمل آخر أو الرغبة فى ترك العمل إذا عرض عمل آخر بظروف أفضل للأسباب التالية :

١- ارتفاع معدل البطالة فقد وصل طبقاً لبيانات التعداد العام للسكان فى عام ١٩٨٦ إلى ١٤,٧٪ .

٢- قصور المعلومات عن سوق العمل فى مصر فليست هناك معلومات دقيقة عن الوظائف المتاحة والأجور المرتبطة بها ، وطبيعة المهارات التى تتطلبها بحيث يمكن الاسترشاد بها بين الاستمرار فى العمل أو تركه والبحث عن عمل آخر (٧) .

وفى ضوء ما سبق تبين صحة الفرض الرابع من البحث من تأثير إدراك الأفراد لظروف سوق العمل على مؤشرى الانتماء التنظيمى والرضا عن العمل وإن كان التأثير على الاتجاه الأول أقوى من التأثير على الاتجاه الثانى .

بل إن الباحثة ترى أن الظروف السياسية والاجتماعية وتفاعلها منع الظروف الاقتصادية لها تأثير عل اتجاهات العاملين ، فأحداث الخليج فى أغسطس ١٩٩٠ وعودة العمالة المصر ية وارتفاع أجور المساكن بالمقارنة بأجور العاملين ، مما يؤثر على حركة الأفراد فى التنقل بين أقاليم الدولة ، ومما يمثل قيوداً على حر ية الأفراد بالنسبة لاختيار الوظيفة أو ترك العمل ، كل ذلك يؤثر على مشاعر الانتماء التنظيمى برغبة الفرد فى الاستمرار فى العمل ، والرضا عن العمل ، وأن يلجأ الفرد فى حالة عدم الرضا إلى سلوك أسلوب من أساليب التكيف السابق ذكرها والذى قد يكون إيجابياً أو سلبياً .

جدول (٩) : تحليل للمتغيرات التنظيمية

البيـــــان	المصدر	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحراف	التباين	ف المحسوبة
أعتبر عملى أحسن فرصة اختيار لى	ما بين المجموعات ما بداخل المجموعات	٣ ٢٩٦	٨,٤٢٣ ٣٠١,٢٤٤	٢,٨٠٨ ١,٠٢	٢,٧٥
	المجموع	٢٩٩	٣٠٩,٦٦٧	١,٠٣٦	
إذا عرض على عمل فى مكان آخر بأجر أعلى أقرر فوراً ترك العمل	ما بين المجموعات ما بداخل المجموعات	٣ ٢٩٦	١٥,٤٠٩ ٤٧٦,٥٨٧	٥,١٣٦ ١,٦١٠	٣,١٩٠
	المجموع	٢٩٩	٤٩١,٩٩٦	١,٦٥	
أقوم فى الوقت الحالى بالبحث عن عمل آخر	ما بين المجموعات ما بداخل المجموعات	٣ ٢٩٦	٤,٦١٩ ٢٦٥,٩٧٨	١,٥٤٠ ,٨٩٩	١,٧١٣
	المجموع	٢٩٩	٢٧٠,٥٩٧	.٩٠٥	

جدول (١٠) : معامل الارتباط بين اتجاهات العاملين والرغبة فى ترك العمل

البيـان	إذا عرض على عمل بأجر أعلى أقرر فوراً ترك العمل	أقوم فى الوقت الحالى بالبحث عن عمل آخر
الانتماء التنظيمى	ـ ,١٨	ـ ,١٤
الرضا عن العمل	ـ ,٢٠	ـ ,١٦

▫ الخلاصة :

فى ضوء دراسة اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمى للقطاع العام الصناعى نجد ما يلى :

١- صحة الفرض الأول من البحث ، حيث يرتفع مستوى الانتماء التنظيمى لدى فئات العاملين وإن كان هناك اختلاف معنوى بين فئات العاملين فى ذلك .

٢- خطأ الفرض الثانى حيث كان متوقعاً انخفاض مستوى الرضا عن العمل واتفاق اتجاهات العاملين فى ذلك ، إذ تبين من الدراسة أن مستوى الرضا عن العمل كان عند المستوى المتوسط من القياس وأن هناك اختلافاً معنوياً بين فئات العاملين فى ذلك .

٣- تبين صحة الفرض الثالث من البحث ، حيث ينخفض تأثير المناخ التنظيمى الداخلى على كل من الانتماء التنظيمى والرضا عن العمل . فقد تبين من البحث أن مناخ العمل يساعد على بذل الجهد المتوسط ولكن ليس أقصى جهد ممكن ، فالمزايا التى يحققها العمل ، وتحقق التوقعات التى كان يأملون فيها كان عند المستوى المتوسط من المقياس . وقد كان معامل الارتباط بين الانتماء التنظيمى ومدى مساعدة مناخ العمل على بذل أقصى جهد ممكن ,٤٨ ، ومدى تحقق التوقعات ,٥٣ ، وما يحققه العمل من مزايا ,٣٦ ، و بين الرضا عن العمل والمتغيرات السابقة ,٤٨ ، ,٥٤ ، ,٣٩ على التوالى .

٤- كان معامل الارتباط بين متغير الانتماء التنظيمى وعناصر المناخ التنظيمى كالأجور وفرص الترقى والتقدم وطبيعة العمل وجماعة العمل والإشراف على التوالى : ,٢٠ ، ,٢٢ ، ,٣٧ ، ,٥٦ ، ,٤١ ، وبالنسبة لمتغير الرضا عن العمل : ,٢٠ ، ,٢٩ ، ,٤٠ ، ,٥٩ ، ,٤٧ ، أى أن تأثير عامل الأجور كان سلبياً ، وقد كان إدراك العاملين لأثر هذا العنصر أكبر من العناصر الأخرى وأكثر شدة مما أثر على إدراكهم لمدى تحقق التوقعات ، وما يحققه العمل من مزايا .

٥- باستخدام تحليل الانحدار بين متغير الانتماء التنظيمى كمتغير تابع وعناصر المناخ التنظيمى المذكورة كمتغيرات مستقلة كان معامل التحديد ٢٣,، وكان بالنسبة للرضا عن العمل كمتغير تابع، والمتغيرات المذكورة كمتغيرات مستقلة ٢٩,، معنى هذا أن مناخ العمل الداخلى يسهم فى تحقيق مستوى الانتماء التنظيمى بنسبة ٢٣٪ و يسهم بالنسبة للرضا عن العمل بنسبة ٢٩٪ والباقى لعوامل أخرى.

٦- تبين صحة الفرض الرابع من البحث حيث كان لظروف سوق العمل من حيث ارتفاع نسبة البطالة، وإدراك العاملين لانخفاض فرص العمل فى السوق الخارجى أثر على مستوى الانتماء التنظيمى والرضا عن العمل. فقد كانت رغبة المبحوثين فى ترك العمل إذا عرضت فرص عمل أفضل عند المستوى المتوسط من المقياس وإن كان هناك اختلافاً معنوياً بين العاملين فى ذلك. كما أن اتجاه العاملين فى البحث عن العمل فى الوقت الحالى كان عند المستوى المنخفض من المقياس، ولم يكن هناك اختلافاً معنوياً بين العاملين فى ذلك وقد كانت العلاقة بين هذين المتغيرين والانتماء التنظيمى والرضا عن العمل سلبية، وإن كانت أشد على المتغير الأول عن الثانى.

٧- ترى الباحثة أن الظروف الاقتصادية من حيث ارتفاع نسبة البطالة وانخفاض فرص العمل ليست العامل الوحيد فى التأثير على اتجاهات العاملين بالنسبة لمستوى الانتماء التنظيمى والرضا عن العمل، بل أن الظروف السياسية والاجتماعية وتفاعلها مع الظروف الاقتصادية تلعب دوراً كبيراً فى التأثير على اتجاهات الأفراد، فأحداث الخليج وعودة العمالة المصرية أثر كثيراً على إدراك العاملين لفرص العمل المتاحة مما يؤثر على مستوى الانتماء التنظيمى بالارتفاع. كما أن انخفاض أجور الأفراد بالمقارنة بالمستوى العام للأسعار بالنسبة لضرورات الحياة من المأكل أو المسكن يؤثر أيضاً على حركة الأفراد فى التنقل بين أقاليم الدولة مما يمثل قيوداً على حرية الأفراد بالنسبة لاختيار الوظيفة أو ترك العمل، ومما يؤثر أيضاً على مستوى الانتماء التنظيمى والرضا عن العمل وإن كان التأثير على المتغير الأول أكثر شدة عن المتغير الثانى.

رابعاً: مجالات التغيير فى المناخ التنظيمى الداخلى:

لما كانت الفترة التى يمر بها القطاع العام هى فترة انتقالية تمهيداً لاتخاذ القرار الاستراتيجى سواء كان ذلك بالاتجاه نحو التخصيصية أو إعادة التنظيم، فإنه فى كلا

الاتجاهين ، من المتوقع أن تزداد مشاعر القلق والتوتر لدى العاملين عن المصير المحتمل فى حالة الاتجاه الأول وعن مدى التغيير الذى سيحدث فى المناصب والقيادات والعوائد المادية والمعنوية ... إلخ . بالنسبة للاتجاه الثانى ، ولذا من الضرورى التعرف على الوضع الحالى بالنسبة لاتجاهات الأفراد ومناخ العمل حتى يمكن التعرف على المجالات التى تمثل أوجه القوة أو الضعف بالنسبة للتغييرات الاستراتيجية المزمع إدخالها ، ويمكن تلخيص ذلك على النحو التالى :

ملخص لعناصر المناخ التنظيمى واتجاهات العاملين

ــ اتخاذ القرارات :	عدم الحرية فى اتخاذ القرارات وضرورة الرجوع إلى المستويات الإدارية الأعلى فى كافة القرارات .
ــ الاتصال :	ضعف الاتصال على المستوى الأفقى والعكسى .
ــ فرص الترقى والتقدم :	فرص الترقى والتقدم قليلة وتعتمد على الأقدمية .
ــ الأجور:	الأجور لا تتناسب مع المستويات العامة للأسعار.
ــ الابتكار:	قدر كبير من تجنب المخاطر.
ــ مستوى الرضا :	عند الدرجة المتوسطة من المقياس .
ــ مستوى الانتماء التنظيمى :	عند الدرجة المرتفعة من المقياس .

ويكون التساؤل : ما الجوانب التى يجب البدء بها ؟ وما أهمية تطوير كل مجال من المجالات السابقة بالنسبة للتغيير الاستراتيجى المزمع إدخاله ؟ وما الجدول الزمنى لتحقيق ذلك ؟

وترى الباحثة أن ذلك يتوقف على نوعية القرار، هل هو الاتجاه نحو التخصيصية أم إعادة التنظيم ؟

ومن هنا ، نرى أن نقطة البدء تكون بإعادة تهيئة نظام الاتصال الحالى بتدعيم الاتصال الأفقى والعكسى لتحقيق ما يلى :

— تهيئة الأفراد لقبول التغييرات الاستراتيجية المزمع إدخالها وذلك بتنمية ما يسمى بالثقافة التخطيطية للمنظمة وذلك باختيار أحد البديلين التاليين :

● تشكل حلقات بحث من المديرين على طول خط السلطة لتنمية معلومات المديرين عن

التغييرات الاستراتيجية المزمع إدخالها لتهيئة البيئة الثقافية لقبول الخطة ، والمساعدة فى وضع الاجراءات التفصيلية لوضع النظام الجديد موضع التنفيذ وفى الوقت المحدد .

● أو وضع نظام للاجتماعات بين المديرين والعاملين فى كافة المستويات الإدارية لمناقشة التغييرات المزمع إدخالها و يساعد ذلك على تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وتدعيم الاتصال العكسى والأفقى وتنمية المشاركة بين العاملين فى اتخاذ القرارات ، مما يؤدى إلى تقليل مشاعر التوتر والقلق والتى إذا لم يتم إدارتها إدارة فعّالة تؤثر تأثيراً سيئاً على مستوى الإنجاز ، ومستوى الرضا عن العمل والانتماء التنظيمى ، وإزدياد شدة الرغبة فى ترك العمل خاصة من جانب الأفراد ذوى المهارات الحاكمة والمرتفعة مما يؤثر تأثيراً سيئاً على التنظيم .

وفى حالة الاتجاه نحو إعادة التنظيم يصبح من الضرورى وضع خطة لمقومات التنفيذ مصاحبة للخطة الاستراتيجية تتحدد فيها الأولويات والجدول الزمنى للتنفيذ . هذا ، ومن الضرورى تحقيق التكامل بين مكونات خطة التنفيذ كتغيير القيادات الإدارية ، ونظام المعلومات والاتصالات سواء كان بين الشركة الأم القابضة والشركات الأخرى التى تتبعها أو داخل الشركة نفسها ، وتحديد الأهداف ونظام تقييم الأداء والمحاسبة على النتائج ، ونظام الأجور والحوافز والمكافآت ، و بقدر قبول العاملين للتغييرات المزمع إدخالها ومشاركتهم فيها ، ومساعدتهم فى وضع اجراءاتها كلما أمكن التغلب على مشكلات التنفيذ ، وتحقيق النجاح .

وترى الباحثة : أن أهم عناصر المناخ التنظيمى والتى يجب إعادة تهيئتها بالإضافة إلى ضرورة تهيئة الأفراد لقبول التغييرات الاستراتيجية السابق ذكرها ما يلى :

١- بالنسبة لاتخاذ القرارات ، وما تعودت عليه القيادات الإدارية من ضرورة الرجوع إلى المستويات الإدارية الأعلى لاتخاذ القرارات فإن وضع نظام للإدارة بالأهداف والنتائج ، وتدريب المديرين عليه ، وتفويض السلطات التى تتناسب مع المسئوليات ، والمحاسبة ليس فقط على النتائج قصيرة الأجل ، ولكن على النتائج طويلة الأجل فى ظل خطة موضوعة ومحددة وقصيرة وطويلة الأجل ، يساعد إلى حد كبير على تهيئة المناخ التنظيمى الذى يحقق اللامركزية والمرونة فى اتخاذ القرارات .

و يرتبط بذلك تحديد جهات الرقابة سواء أكانت السابقة أو اللاحقة واقتصارها على جهات محددة لما تبين من الدراسات والبحوث أن تعدد جهات الرقابة من العوامل التى تعوق تحقيق المرونة والحرية فى اتخاذ القرارات .

تجديد القيادات الإدارية ، العليا والوسطى ، كل فترة دورية ، وذلك حسب فترة الخطة المحددة ، وأن تكون فترة البقاء فى المنصب من ثلاث إلى خمس سنوات .

تشجيع الترقية الأفقية بين الإدارات المختلفة ، وبين الشركات التى تتبع الشركة الأم أو القابضة ، و يساعد ذلك على إكتساب الخبرة في مجالات متعددة ، والنظر إلى المشكلات الإدارية نظرة كلية وإتاحة فرصة عديدة للترقية والتقدم أمام العاملين ، وقد حقق النظام اليابانى نجاحاً كبيراً باستخدام هذا الأسلوب فى تنمية وتدريب القيادات الإدارية .

تهيئة المناخ المناسب بالنسبة لمجال التجديد والابتكار ، وهناك مسارات عديدة فى ذلك نذكر منها مايلى :

ــ تخصيص نسبة من مبيعات الشركة للإنفاق على البحوث والتطوير .
ــ أن يكون مجال التطوير والابتكار أحد مجالات النتائج التى يتم محاسبة الإدارة عنها .
ــ أن يكون هناك نوع من التكامل والتنسيق بين البحوث التى يتم اجرائها على مستوى الشركة والشركات الأخرى التابعة للشركة الأم ، ومراكز البحوث العلمية والتكنولوجية ذات العلاقة كمركز بحوث الصناعات الغذائية .
ــ يعتبر نظام دوائر مراقبة الجودة وهو نظام مقتبس من النظام اليابانى من الأنظمة التى تساعد إلى حد كبير على تنمية روح التطوير والابتكار .
ــ تنمية قدرات المديرين على اتخاذ القرارات التكنولوجية سواء كان ذلك يتعلق باختيار الجانب التكنولوجى ، أو أساليب التفاوض أو غيره من المشكلات المرتبطة بذلك الجانب .

وبالنسبة للأجور ، أن يراعى ربط الأجور بالمستويات العامة ونفقات المعيشة . وذلك بوضع برنامج زمنى يشترك فى وضعه كل من الإدارة والعاملين والنقابة بالشركة ، يوضح فيه دور كل من الدولة والشركة فى سد الفجوة بين الوضع الحالى ، وما ينبغى أن يكون عليه ، بالنسبة لعلاقة الأجور بالأسعار وربط الزيادات فى الأجور من جانب الشركة بخطة الإنتاج والمبيعات والتكاليف .

و يساعد تهيئة مناخ المشاركة ، واللامركزية ، وتشجيع روح الابتكار ، واعتبار الجميع شركاء فى النجاح على إيجاد الدافع على تنفيذ هذا البرنامج بما يحقق أهداف الشركة والعاملين بها ، والمجتمع بصفة عامة .

٦- أما بالنسبة لأوليات تنفيذ ما سبق ، فترى الباحثة أن ذلك يتطلب وضع خطة قصيرة الأجل (سنة) وطويلة الأجل (ثلاث سنوات) :

أما الخطة قصيرة الأجل فتشمل :

ـ تدعيم نظام الاتصال بتنمية معلومات المديرين عن التغييرات الاستراتيجية المزمع إدخالها على النحو السابق ذكره .
ـ وضع البرنامج الزمنى لتصحيح هيكل الأجور.
ـ إعداد القيادات الإدارية وتدريبها على نظم الإدارة بالأهداف والمشاركة فى اتخاذ القرارات ، واتخاذ القرارات التكنولوجية .

أما الخطة طويلة الأجل فتشمل :

ـ وضع الهيكل التنظيمى للشركة القابضة .
ـ نظام تقييم الأداء والمحاسبة على النتائج بالنسبة لعلاقة كل شركة بالشركة الأم وداخل الشركة نفسها .
ـ تحديد جهات الرقابة السابقة واللاحقة .
ـ وضع خطة تنمية الجانب التكنولوجى لقطاع الصناعات الغذائية ، وتحديد دور كل من مراكز البحوث بالدولة ووحدات البحوث بالشركات والقطاع ككل ، وقنوات الاتصال بين هذه الجهات وكذلك قنوات الاتصال والمعلومات بين وحدات البحوث بالشركة وإدارات التسويق والإنتاج بها .
ـ وضع نظام للترقية الأفقية ، وإيجاد المناخ الملائم له .

وتساعد اتجاهات العاملين من حيث ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمى كما تبين من البحث بالرغبة فى الاستمرار فى العمل ، وبذل أقصى جهد ممكن ، فى إيجاد الدفعة القوية لقبول التغييرات المطلوبة ، والحماس لتنفيذها ، والمشاركة فى تحقيقها .

وبالله التوفيق .....

◘ الهوامش والمراجع ◘

١- بحوث ودراسات المؤتمر العلمي السنوى الثالث عشر للاقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسى والاحصاء والتشريع، القاهرة ٢٤ ـ ٢٦ نوفمبر ١٩٨٨.
ـ بحوث ودراسات الندوة العلمية التطبيقية عن المشروعات المتعثرة، أسبابها وعلاجها. البنك الأهلى المصرى بالاشتراك مع مكتب شوقى وشركاه، القاهرة، ١١، ١٢ نوفمبر ١٩٨٩.

٢- ستيف. هـ. هانكى، ترجمة غنيم، محمد مصطفى، تحويل الملكية العامة إلى القطاع الخاص، القاهرة، دار الشروق، ١٩٩٠.

٣- جريدة الأهرام فى ١٩٨٧/٨/١٦، ١٩٨٧/٧/٢٤، ١٩٨٨/٨/٢١، ١٩٨٨/٩/٢٠.

٤- أ ـ العيسوى، ابراهيم، نظرة تنموية لمسألة بيع القطاع العام المصرى، بحث قدم إلى المؤتمر العلمى السنوى الثالث عشر للاقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسى والاحصاء والتشريع، القاهرة ٢٤ ـ ٢٦ نوفمبر ١٩٨٨.
ب ـ السلمى، على، أوراق من ملف القطاع العام، الأهرام ١٩٨٧/٧/٢٤.

٥- عبد الحميد، عبد المطلب، اختلال العلاقة بين الأجور والأسعار وأثرها على مستوى معيشة كاسبى الأجور فى مصر، ورقة عمل قدمت إلى مؤتمر الأسعار والدخول فى مصر، المؤتمر السنوى السابع، جامعة المنصورة، كلية التجارة، الفترة من ١٣ ـ ١٤ مارس ١٩٩٠.

٦- محرم، فتحى على، تقييم توازن الأجر النقدى للعاملين مع أسعار الحاجات الأساسية لمتطلبات المعيشة بجمهورية مصر العربية، بحث قدم إلى المؤتمر المذكور أعلاه.

٧- معتوق، سهير محمود، العوامل المؤثرة لارتفاع الأجور مع إشارة خاصة لجمهورية مصر العربية، بحث قدم إلى المؤتمر المذكور أعلاه.

٨- أ ـ الضرغامى ، أمين فؤاد ، الانفتاح الاقتصادى وإدارة القطاع العام ، بحث قدم إلى مؤتمر إدارة القطاع العام وتحديات السلام ، جامعة حلوان ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، فى الفترة من ١٩ ـ ٢١ أبريل ١٩٨٠ بالقاهرة .
ب ـ السلمى ، على ، العلوم السلوكية فى التطبيق الإدارى ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧٠ .
جـ ـ جلال ، أحمد فهمى ، المناخ التنظيمى وأثره على تطوير المنظمات ، دراسة ميدانية فى الحكومة والقطاع العام ، مؤتمر إدارة شركات القطاع العام ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، القاهرة ٢٩ ـ ٣١ مارس ١٩٨١ .
د ـ عبد الوهاب ، على محمد ، العلاقات الإنسانية فى الإنتاج والخدمات ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٥ .
هـ ـ عاشور ، أحمد صقر ، إدارة القوى العاملة ، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٥ .

- Angle, H. & Perry, J. "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness". Administrative Science Quarterly, 26 (1981), 14.
- Bateman, T.S. & Ferris, G.R. Method and Analysis in Organizational Research. Reston, Va.: Reston, 1984.
- Bateman, T.S. & Strasser, S. "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment". Academy of Management Journal, 27 (1984), 95-112.
- Buchanan, B. "Building Organizational Commitment, The Socialization of Managers in work Organizations". Adminstrative Science Quarterly 19 (1974), 533-546.
- Farrell, D. & Rusbult, C "Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives and Investments". Organizational Behavior and Human Performance, 63, 233 In: Mowday, Porter and Steers, Employee Organization Linkages. (London: Academic Press, 1982), pp. 27.
- Glass, G.V. & Stanley, J.C. Statistical Methods in Education and Psychology. New Jersey: Prentice-Hall, inc., 1970.
- Griffin, R.W. & Moorhead, G. Organizational Behavior. Boston: Houghton Mifflin Company, 1989.
- Hackman, J.R. & Lawler, E.E. "Employee Reactions to Job Characteristics". Journal of Applied Psychology, 1971, 55, 259-280.
- Hackman, J.R. & Oldman, G.R. "Motivation Through the Design of Work Test of Theory". Organizational Behavior and Human Performance, 16 (1976), 250-279.
- Hall, D.T. Schneider B. & Nygren, H.T. "Personal Factors in Organizational Identification". Administrative Science Quarterly, 15 (1970) pp 179-190.

Hrebiniak, L.G. & Alutto, J.A. "Personal and Role Related Factors in the development of Organizational Commitment", Administrative Science Quarterly, 17 (1972), pp 555-72.

- Kanter, R.M. "Commitment and Social Organization: A study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities". American Sociology Review. 33 (1968), 499-517.
- Koch, J.L. & Steers, R.M. "Job Attachment, Satisfaction and Turnover Among Public Employees". Journal of Vocational Behavior, 12 (1978) 119-128.
- Locke, E.A., "The Nature and Causes of Job Satisfaction", In: Griffin & Moorhead, op. cit., p 211.
- Locke, E.A. "What is job Satisfaction?" Organizational Behavior and Human Performance, 4 (1969), 303-336.
- Marsh, R.M. & Mannari, H. "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study". Administrative Science Quarterly, 22 (1977), 57-75.
- Morris, J. & Sherman, J.D. "Generalizability of an Organizational Commitment Model". Academy of Management Journal, 24 (1981), 512-526.
- Morris, J. & Steers, R.M. "Structural Influences on Organizational Commitment". Journal of Vocational Behavior, 17 (1980), 50-57.
- Mowday, R. & McDade, T. "Linking Behavioral and Attitudinal Commitment: A Longitudinal Analysis of Job Choice and Attitudes". Proceedings of the 39th Annual Meeting of the Academy of Management, Atlanta In: Mowday, Porter and Steers, op. cit., pp 45-73.
- Mowday, R.T., Steers, RM. & Porter, L.W. "The Measurment of Organizational Commitment", Journal of Vocational Behavior, 14 (1979), 224-47.
- Munchus, G. "Employer-Employee Based Quality Circles in Japan: Human Resource Implications for American Firms". Academy of Management Review, April (1983), 255-61.
- Oreilly, C. & Caldwell, D. "The Commitment and Job Tenure of New employees A Process of Post Decisional Justification. Paper Presented at the 40th Annual Meeting of the Academy of Management, Detroit, August (1980) In.: Mowday, Porter and Steers, Employee Organizational Linkages, op. cit., pp 45-73.
- Porter, W. & Lawler, E.E. Managerial Attitudes and Performance. Homewood, Ill.: Irwin, 1968, p 165.
- Porter, L.W., Lawler, E.E. & Hackman, J.R. Behavior in Organizations. New York: McGraw-Hill, 1975.
- Porter, L.W. et al. "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians". Journal of Applied Psychology, 59 (1974), 603-609.
- Rusbult, C.E. & Farrell, D. "A Longitudianl Test of the Investment

Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments". Journal of Applied Psychology, 68 (1983).
- Salancik, G.R. Commitment and Control of Organizational Behavior and Belief. In: Mowday, Porter and Steers. Employee Organization Linkages, op. cit.
- Scherm Erhorn, J.R. Management for Productivity. New York: John Wiley and Sons, 1989.
- Sheldon, M.E. "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization". Administrative Science Quarterly, 16 (1971), 142-150.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. and Hulin, C.L. The Measurement of Satisfaction in work and Retirmenet. Chicago: Rand McNally.
- Steers, R.M. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment". Administrative Science Quarterly, 22 (1977), 46-56.



◻ معوقات التغيير فى الإدارة المصرية ◻

دكتور/ عرفة المتولى سند
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة ـ جامعة الأزهر



* معوقات التغيير فى الإدارة المصرية *

دكتور/ عرفة المتولى ستد

□■ مقدمــة :

هناك حقيقة ينبغى أن نقررها فى البداية ، أن مصر غنية فى مواردها ، ولكنها فقيرة فى إدارة هذه الموارد :

١- لدينا إنتاج محقق أكثر من ٥٠ مليار جنيه بأسعار ٨١-١٩٨٢ .

٢- لدينا مساحة من الأرض الزراعية ٦ ملايين فدان ومثلها قابل للزراعة وتتوافر كميات الماء المطلوبة لهذه المساحة .

٣- لدينا حوالى ٤٠٠ شركة ضخمة تابعة للقطاع العام .

٤- لدينا قطاع خاص قوى جداً وقادر على المساهمة الكبرى فى عمليات التنمية إذا توافر له المناخ الاستثمارى المناسب ، و يقوم بتوفير استثمارات لخطط التنمية لا تقل نسبتها عن ٣٠٪ من إجمالى الاستثمارات القومية (عام-خاص) .

٥- لدينا أكثر من عشر مدن جديدة ، منها ما بدأ العمل بها فعلاً وتمثل محاور تنمية رئيسية فى المناطق الصحراوية .

٦- لدينا شبكة من الطرق طولها حوالى ٣٠٠٠٠ كيلومترا نصفها مرصوف وتساعد فى ربط الأقاليم المختلفة ببعضها .

٧- لدينا شبكة خطوط للسكك الحديدية طولها ٦٠٠٠ كيلومترا ثلثها على الأقل درجة أولى وذات تعريفة منخفضة بالنسبة للبضائع والركاب .

٨- لدينا حوالى ٣٥٠٠ كيلومتر مجارى مائية داخلية (نقل نهرى) ولو أمكن استغلالها فى نقل البضائع وفى السياحة فإن العائد على المستوى القومى سوف يكون ضخماً.

٩- لدينا مجموعة من المتاحف والآثار لا توجد فعلاً فى أى دولة من دول العالم شرقاً وغرباً.

١٠- لدينا مجموعة من الشواطئ البحرية التى تساعد فى دعم النشاط السياحى وإنشاء القرى السياحية الجديدة.

١١- لدينا قوى بشرية يمكن أن تمثل أزمة بالنسبة للاقتصاد المصرى ولكنها يمكن أن تمثل ثروة لإنعاش الاقتصاد المصرى مع ملاحظة أن ٥٠٪ منها فى سن العمل والإنتاج.

١٢- ولدينا فى النهاية مجموعة من الثوابت الأخرى:

أ- نهر النيل.

ب- الطموح.

جـ- الرغبة فى التغيير (*).

ومع هذا كله لازال الاقتصاد المصرى يعانى من مواجهة الأزمات ولازال دخل الفرد فى مصر أقل الدخول فى العالم ولازالت الظواهر الاقتصادية السلبية تتفشى فى المجتمع كالتضخم والكساد وانخفاض مستوى المعيشة وارتفاع مستوى الأسعار بنسبة أكبر من نسبة الزيادة فى الدخول والعجز المتلاحق والمتزايد فى الميزان التجارى وميزان المدفوعات وزيادة حجم الدين الخارجى وغير ذلك من السلبيات الأخرى.

والسؤال الآن .. ثم ماذا بعد ذلك؟

كلنا يعرف هذه الإمكانيات والموارد المتاحة لدينا، وكلنا يقوم بتشخيص سلبيات النظام الاقتصادى .. ولكننا للأسف نتوقف عند هذا .. اسطوانة نسمعها ونرددها ولكننا لا نفكر فى تطويرها أو فى اصلاحها إذا انكسرت، وأقصى ما يمكن أن نقوم به أن يطالب كل فرد الآخرين بالجدية والإخلاص وزيادة الإنتاج ولذلك فكلنا مقصودون بالنداء .. كلنا متهمون وكلنا أبرياء.

ويظل السؤال مطروحاً بصورة أخرى .. هذا هو حالنا .. من أين نبدأ؟ وكيف يحدث التغيير للأفضل؟ ما هى العقبات التى لو تم تذليلها فإن طريق الإصلاح يكون سهلاً وميسوراً؟ كيف يحدد ونحصر معوقات التغيير بهدف القضاء عليها.

(*) دراسة «مستقبل الطيران الداخلى فى مصر» - أكاديمية البحث العلمى، الأجزاء: الثالث، والرابع، والخامس، ١٩٨٧م.

وللإجابة على هذا السؤال المتشعب ينبغى أن نقرر أن إصلاح النظام يتطلب إصلاح الأجزاء والمكونات لهذا النظام (مدخل النظم) و يظل التأثير المتبادل بين النظام وأجزائه بطريقة إيجابية ولصالح الكل والأجزاء ، فعندما يعطى النظام للأفراد فإن الأفراد بدورهم يعطون للنظام وهكذا.

ولذلك نلاحظ أن المشاكل أو المعوقات والصعوبات موجودة فى كل مستويات النظام ، ومن الأفضل أن نحدد المعوقات عن كل مستوى ثم نبدأ بحل المعوقات الممكنة ثم نتدرج للأكثر صعوبة وهكذا ، فإن البدء بالممكن يحفزنا على السير والاستمرار من ناحية كما أنه حل يمكن أن يقلل من حدة المشكلات والمعوقات الصعبة من ناحية أخرى .

وفى هذه الورقة قمنا بتحديد المعوقات على أربع مستويات كالآتى :

أولاً : معوقات دولية : وتنشأ عن علاقة الدولة بالمجتمع الدولى والارتباطات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، ومن أمثلة ذلك الارتفاع العالمى للأسعار وأثره على النمو الداخلى ، ويمكن أن نحول المعوقات الدولية لصالحنا بالتركيز على الحد من الواردات وزيادة الصادرات ، ومثل زيادة قوة العملات الدولية فى مواجهة الجنيه المصرى ، وهنا يمكننا أن نأخذ الاتجاه المضاد وهو تقوية الجنيه المصرى فى مواجهة العملات الأخرى ، ومع ذلك تظل القدرة محددة بالنسبة للقضاء على المعوقات الدولية وحلها .

ثانياً : معوقات قومية : وتكون على مستوى الدولة ، مثل ملكية القطاع العام واللوائح والقوانين التى تحكم العمل تحدد الأسعار والأجور وقوانين العمل ، تنشأ من اعتناق النظام السائد لأيديولوجية معينة فى التنمية الاقتصادية ، وحل هذه المعوقات يكون بواسطة القيادات السياسية ، المجالس سلوكية وحضارية وقد تستغرق جيلاً أو أكثر، ولم يعد من المقبول أن ننتظر حتى يتحسن السلوك الحضارى ونمط التفكير للأفراد . النيابية والرأى العام ووسائل الاعلام .

ثالثاً : معوقات على مستوى المنظمة مثل اللوائح الداخلية للعمل و برامج وخطط النشاط وتحفيز العاملين وتبسيط اجراءات وخطوات العمل وعلاقات العمل وتذليل المعوقات عند هذا المستوى ينشأ من تفاعل القوى الدافعة القومية من ناحية والقوى الدافعة الشخصية من ناحية أخرى .

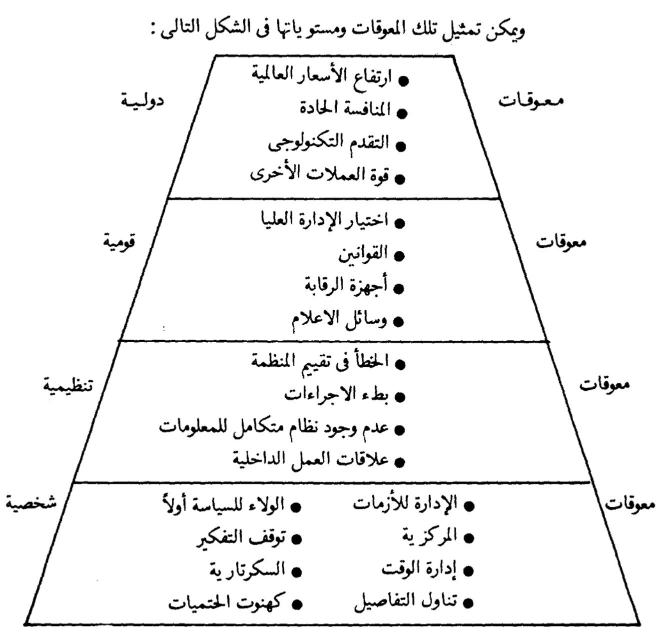
وبمعنى آخر، إذا لم يكن النظام القومى يسمح بتذليل تلك المعوقات ولم يكن الأفراد

القادة فى المنظمة لديهم القناعة الكاملة بضرورة التغيير فلن يحدث تذليل وتظهر المعوقات بظهور آثارها السلبية وتزداد يوماً بعد يوم .

ثالثاً : معوقات شخصية : وترتبط بشخصية رجل الإدارة وصاحب سلطة اتخاذ القرار، وتغيير نمط الشخصية مسألة سلوكية وحضارية وقد تستغرق جيلاً أو أكثر ولم يعد من المقبول أن ننتظر حتى يتحسن السلوك الحضارى ونمط التفكير للأفراد .

وهنا يلزم أن نجتذب القادة الأكفاء لتولى المراكز القيادية ونستبعد الآخرين حتى يطوّروا من طريقة أدائهم أو يبتعدوا عن دائرة الضوء ومجالات العمل، وعلى الشباب أن يؤمن بأنه لا مجال فى المستقبل للضعفاء أو حتى للعاديين فى مستوى إنجازهم .

ويمكن تمثيل تلك المعوقات ومستوياتها فى الشكل التالى :



و ينبغى أن نلاحظ أننا كلما اتجهنا إلى أعلى فى مدرج المعوقات كلما كان الحل أكثر صعوبة والعكس صحيح .

كما ينبغى أن نقرر عدم وجود فاصل قاطع ونهائى بين المجموعات الأربع السابقة ، فقد ينظر إلى أحد المعوقات على أنه ضمن المجموعة الشخصية كالإدارة للأزمات ، وقد ينظر إليه على أنه من مجموعة المعوقات على مستوى المنظمة

ولذلك فإن التقسيم يهدف لإمكانية التحليل والتناول ومعرفة مدى إمكانية أو صعوبة الحل .

المعوقات الشخصية :

سوف نتناول بعض المعوقات التى ترتبط بشخصية المسئول الإدارى الأول فى المنظمة والتى يمكن حلها لو توافرت الرغبة والجدية فى الحل والتغيير، و يصبح من الضرورى مواجهتها إذا رغبنا فى الدخول فى دائرة التغيير الإدارى ، صحيح أن التغيير الشخصى مسألة سلوكية وترتبط بنمط الشخصية إلا أنه ليس مستحيلاً فى بعض الأحيان .

ومن هذه المعوقات ما يلى :

١ ـــ الإدارة بالأزمات :

إن الإدارة تعنى فن التعامل مع المتغيرات الممكنة وليست انجاز المستحيل ، خلال عمليات التعامل تحدث مشاكل ولابد أن نتوقع ذلك ، مادامت المشاكل متوقعة ، خصوصاً فى المجتمعات النامية ـ فينبغى أن نضع لها الحلول قبل أن تفاجئنا .

إننا عندما نطرح برنامجاً أو خطة لتسويق سلعة معينة فى سوق معينة فكثيراً ما تسيطر علينا فكرة التأكيد ونسمع من يقول « بالتأكيد سوف نبيع كميات كبيرة فى هذه السوق » وعندما نفاجأ بتعثر تنفيذ الخطة يعترينا الارتباك ونبدأ فى التفكير فى حل المشكلة وغالباً ما تكون الحلول المتسرعة والفجائية عالية التكاليف بينما لو عرفنا أن الإدارة ليس فيها مؤكد وأنها فى جميع الحالات تخضع للاحتمالات فإن ذلك يجعلنا مستعدين لمواجهة كافة الاحتمالات السلبية .

إن رجل الإدارة يدير معركة مستخدماً فيها كل الموارد المتاحة لديه و يرغب فى تحقيق النصر

المتمثل فى الوصول للأهداف المطلوبة ، وأى معركة احتمال النصر فيها قد يكون كبيراً ولكنه لا يمكن أن يكون مؤكداً .

إن رجال الإدارة يتخذون قرارات و بصفة مستمرة وكل قرار له جوانبه وآثاره الإيجابية والسلبية وإذا كانت الإيجابيات هى الغالبة إلا أننا ينبغى أن نتعرف على سلبياته وعلى ردود الأفعال المرتبطة به والأزمات والمشاكل التى تواجهه واستعراض بدائل الحلول الخاصة به فليس هناك قرار كله إيجابيات و بنسبة ١٠٠٪ .

إن الإدارة بالأزمات تعنى التعامل مع الواقع و ينبغى أن تتعامل الإدارة مع المستقبل ، والمستقبل خاضع دائماً للاحتمالات بنوعيها الإيجابى والسلبى ، فإن حدث الإيجابى فهذا ما نتمناه ، وإن حدث السلبى فلدينا الحلول ، هذا ما ينبغى أن يكون .

٢ ــ المركزية :

إن مسئولية رجل الإدارة أن يختار المعاونين الأكفاء وأن ينميهم و يدربهم و يعودهم على تحمل المسئولية ، ولذلك يعرف الرئيس من خلال مرؤسيه ، وكما يمكن الحكم على المدرس فى المدرسة ممن خلال التلاميذ ، فيمكن الحكم على كفاءة الرئيس من خلال مساعديه فى العمل .

ووجود المساعد الكفء فى كافة المستويات الإدارية يساعد فى عملية التفويض و يوفر الوقت الكافى لدى الإدارة العليا لتحدد مسارات الأهداف بفاعلية وكفاءة .

وعدم وجود المساعد الكفء يرجع إلى أحد أمرين :

أ- إما أن عملية الاختيار ــ أو الترقية لم تصادف أهلها و بالتالى يشغل الوظيفة العليا إذا كان لها حرية الاختيار فى التعيين أو الترقية .

ب- وإما أن المساعد مفروض على الرئيس بحكم القانون أو بحكم عوامل شخصية ، وهو فى نفس الوقت لا يشجع على تفويض السلطات إليه ، وفى هذه الحالة تصبح مسئولية الرئيس الأعلى أن ينميه و يدربه و يعوده على التفويض واتخاذ القرارات بمفرده ، وقد يكون الحزم مطلوباً فى البداية ، وعلى الرئيس الأعلى ألا يغفل هذا .

وقد أثبتت إحدى الدراسات أن التفويض فى الإدارة المصرية واعطاء الثقة للمرؤس

والمحاسبة على النتائج يحقق أهداف المنظمة أكثر من اتباع المركزية والسيطرة على جميع القرارات فى المنظمة (١).

إن المركزية الشديدة تخلق ضغطاً على وقت رجال الإدارة العليا وتجعلهم فى حالة عمل وقلق دائم فى المنزل وفى العمل ، وقد يمتد ذلك إلى حياتهم الخاصة ، ولذا فإن التفويض يجعل رجل الإدارة فى أحسن حالاته و يعطى للعمل حقه ولنفسه حقها ويجعله غير قلقاً ، الأمر الذى ينعكس بالإيجاب على آداءه لعمله .

٣ـ إدارة الوقت :

كل شىء يمكن استرجاعه أو استعواضه ماعدا الإنسان والزمن ، ومن الغريب أن الأول يعمل و ينجز من خلال الثانى وهذا يستلزم أن يستغل الفرد كل لحظة فى حياته فلا يبدد الوقت ولا يهدره .

ومن الملاحظة العابرة لما يعانيه رجال الإدارة فى مصر نجد أنهم يتعرضون لضغط الوقت وما يستتبع ذلك من توتر وضيق وقلق ، الأمر الذى ينعكس على مستوى أدائهم .

إن الحقائب المنتفخة التى تذهب لمنازل رجال الإدارة فى نهاية يوم العمل وتعود مرة أخرى إلى المنظمة فى الصباح دليل واضح على خلط الأوراق وعدم تنظيم الوقت وإدارته بصورة فعالة ، ومن هنا قد يتوقف التفكير الجدى والابتكارى أو يصبح محدوداً للغاية ، ولكى يدار الوقت بفاعلية ينبغى عمل الآتى :

أ- منع الزيارات الشخصية فى مكان العمل ، فوقت ومكان العمل ملك المنظمة ، صحيح أن التقاليد قد تقف ضد هذا ولكن علينا أن نحد من السير فى هذا الاتجاه ولاشك أن الناس أسرى العادة والتعود .

ب- الحد من المكالمات التليفونية التى لا تتصل بالعمل ، وعلى رجال السكرتارية أن يقوموا بدور واضح فى هذا المجال .

جـ- ضرورة تفويض السلطات للمستويات الإدارية الأدنى ووضع الأسس والقواعد التى تشكل نظام العمل ، مع تطبيق سياسة الثواب والعقابل على ضوء نتائج عملية التفويض ، إن المركزية ـ كما سبق أن أشرنا ـ آفة الإدارة فى كثير من الأحيان .

---

(١) دراسة على مؤسسة الأهرام والمقاولون العرب ، د . عرفة سند ، ١٩٨٠م .

د- المراجعة المستمرة لكيفية توزيع الوقت على الأنشطة المختلفة ومعرفة أسباب ضياع الوقت ومحاولة تلافى هذه الأسباب .

إن إدارة الوقت بكفاءة يعنى أن إدارة المنظمة بكفاءة وضياع الوقت يعنى إهدار الموارد المختلفة والتى يعتبر الوقت فى مقدمتها ، وحتى لو لم يستغل الوقت لصالح العمل فإن على رجل الإدارة أن يستغله ولرغباته وميوله فيحقق الاستمتاع لنفسه و يعود إلى العمل وهو أكثر نشاطاً وحيوية كما هو الحال بالنسبة لوقت الأجازات .

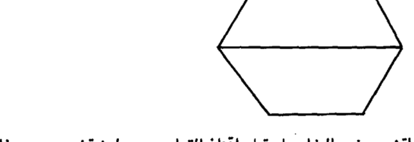
٤ ـ تناول التفاصيل :

من الظواهر الشائعة فى الإدارة أنه عندما يحدث اجتماع لمناقشة موضوع معين فنادراً ما يتم الدخول إلى الموضوع ومناقشته فوراً و بدون التعرض إلى أحاديث جانبية لا علاقة لها بالموضوع المطروح للبحث والمناقشة .. هذه ملاحظة ، الأخرى أننا كثيراً ما ندخل فى تفاصيل ونتطرق إلى مناقشات تفصيلية ونترك المسار الأصلى للموضوع .

والمفروض أن تتم مناقشة الموضوع بصورة عامة فى مستويات الإدارة العليا وتتم مناقشة التفاصيل فى المستويات الإدارية التالية ، حتى يسمح الوقت لمناقشة كافة الموضوعات المطلوب مناقشتها وحتى تقوم المستويات الإدارية الأقل بالأعمال التى تدخل أصلاً فى اختصاصها .

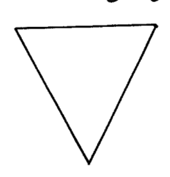
إن القرار الإدارى ينبغى أن يأخذ الشكل التالى بداية من مرحلة اتخاذه إلى مرحلة تنفيذه .

١ ـ اتخاذ القرار.
٢ ـ مناقشة التفاصيل .
٣ ـ مناقشة التفاصيل .
٤ ـ مناقشة التفاصيل .
٥ ـ التنفيذ .



ففى المستوى الأعلى تناقش بعض التفاصيل قبل اتخاذ القرار وحتى لو نوقشت بتوسع فإن المستوى الثالث هو الذى يقدمها ويحللها وما على المستوى الخامس سوى التنفيذ مع حقه فى مناقشة بعض التفاصيل ولذلك لم يكن الشكل مدبباً .

ومن الخطأ أن يأخذ القرار الشكل التالى :



١ ـــ مناقشة واتخاذ القرار.
٢ ـــ مناقشة التفاصيل .
٣ ـــ مناقشة التفاصيل .
٤ ـــ مناقشة التفاصيل .
٥ ـــ تنفيذ القرار.

٥ ـــ توقف التفكير:

ليس فى الإمكان أبدع مما كان .. شعار نرفعه فى كثير من مواقعنا الإدارية وهو غير صحيح .. فمن الضرورى أن نفكر فى الأفضل ونجرب ونعدل ونستمر دائماً فى التجربة والتعديل فليس هناك سقف للأفضلية .

وتوقف التفكير لا يعنى عدم القدرة عليه من جانب بعض رجال الإدارة ، فالواقع يؤكد أن الجميع لديهم القدرة على التفكير المبدع الخلاق ، ولكنهم لا يقدمون عليه لأسباب أخرى ، قد يكون من بينها حالة الإحباط التى تسيطر على البعض بسبب قرب انتهاء مدة الخدمة « ومن يأتى بعدى يتصرف » أو غير ذلك من الأسباب الأخرى .

وإذا كان توقف التفكير كارثة عندما يسيطر على رجال الإدارة فإنه يعتبر أيضاً كارثة عندما يسيطر على المنفذين اعتقاداً منهم بأن القرار قد تمت دراسته باستفاضة وبموضوعية من جانب السلطة الأعلى المختصة وأن أى تعليق أو دعوة للتفكير من السلطات الأقل (المنفذون) سوف يشكل حساسية أو يخلق مشاكل لا مبرر لها .

وأكبر مثل لتوقف التفكير ما نشر بصحيفة الأهرام فى عددها الصادر بتاريخ ١١ ديسمبر من أنه فى مطلع عام ١٩٦٤ اكتشف المسئولون أن جهاز وزارة الخزانة المصرى ظل يدفع الجزية للحكومة التركية حتى عام ١٩٥٥ مع أنه كان من المفروض أن يتوقف الدفع منذ بداية الحرب العالمية الأولى ١٩١٤ وإنهاء السيطرة التركية على مصر ، ومع ذلك ظل بنك « روتشيلد » الإنجليزى يتقاضى هذه الجزية سنوياً حيث اقترضت منه الحكومة التركية بضمان الجزية التى تدفعها مصر ، وتقاضى البنك حوالى ٢٤ مليون جنيه استرلينى تنفيذاً لأمر صادر من الخديو توفيق عام ١٨٩٤ .

صحيح أنه ليس من حق المنفذ أن يعترض ولكن من حقه أن يتساءل وأن يتلقى إجابات عن تساؤلاته المطروحة ليؤدى عمله عن اقتناع ، وقد تكون الإدارة بالمشاركة أو الإدارة الجماعية مدخلاً صحيحاً لتضامن التفكير من جانب جميع الأفراد وبهدف الوصول إلى القرار السليم ، و ينبغى ألا تقابل الأفكار الجديدة بنوع من عدم الاهتمام أو السخرية فى بعض الأحيان .

٦ ـ السكرتارية الخاصة :

تقوم السكرتارية الخاصة بدور واضح فى كفاءة الإدارة العليا من خلال البيانات والمعلومات التى توفرها وفى الوقت المناسب بهدف اتخاذ القرارات ، ومن حيث توفير الضغوط الشخصية التى تتعرض لها طبقة الإدارة العليا فى المكالمات التليفونية والزيارات والمقابلات .

ومن هنا تصبح مقولة « يعرف المدير من خلال سكرتاريته » مقولة صحيحة ، وتصبح تنمية وتدريب العاملين فى السكرتارية أمراً ضرورياً ولمصلحة الإدارة العليا والمنظمة ، وهذا كله يعكس طبيعة عمل السكرتارية ويجعله عملاً متخصصاً وله صبغة فنية مميزة وليس عملاً مظهرياً يعتمد على الشكليات والعلاقات وما يرتبط بذلك من التركيز على المظهر أكثر من الجوهر .

وإذا كان عمل ووظيفة السكرتارية له هذه الأهمية فإن اختيار العاملين فى هذا المجال أمر ينبغى أن يحظى باهتمام رجال الإدارة وتقع عليهم مسئولية هذا الاختيار ، وأى قصور من جانب السكرتارية فى الأداء إنما يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء الاختيار من البداية .

ومن هذا الصدد ينبغى أن تبتعد مكاتب السكرتارية والعاملون بها عن تكوين التجمعات التى تصبح مراكز قوى داخل المنظمة ، فهى مجرد وحدة إدارية تؤدى عملها وفى نطاق الاختصاصات المنوطة بها ، فلا يجوز أن تصبح مركزاً للشللية أو تفتح آذانها كمغناطيس للتجسس ومكتباً للأخبار والأحداث ، إن عمل السكرتارية يتركز فى البحث عن إجابة وافية للسؤال :

كيف نجعل المدير يعمل فى ظروف أفضل ؟

و يتضمن ذلك ضرورة معرفة طبيعة العمل ، وما يتطلبه من بيانات ومصادر هذه البيانات والتوقيت المناسب للحصول عليها ، وكيفية الحفظ السليمة وأفضل طرق الاسترجاع ومعرفة

أولويات المقابلات والزيارات ، ووضع ذلك كله فى منظومة تستغرق وقت المدير فى العمل دون زحمة أو إرهاق ، ودون أن يكون ذلك كله على حساب العمل أو على حساب الجانب الشخصى للإنسان .

كل ذلك يجعلنا ننادى بأعلى الأصوات إلى أهمية التدريب المستمر للعاملين فى السكرتارية وأن يغلب على التدريب الجانب التطبيقى والعملى ولكن ذلك لن يحقق النتائج المطلوبة إذا كانت عملية الاختيار لم تحظ بالأهمية من البداية .

٧ ــ الولاء للسياسة :

كتب أستاذنا الدكتور سيد أبو النجا تقريراً عن الإدارة فى مصر عام ١٩٧٣ وضع له العنوان التالى : « إصلاح الإدارة ضرورة سياسية .. ولكن كيف » وهذا يعنى أن الإدارة فى خدمة السياسة والاقتصاد ما فى ذلك شك ، فالسياسة تحدد الأهداف العامة والإدارة هى أداة تحقيق تلك الأهداف ، فالإدارة تكمل عمل السياسة و ينبغى أن تعمل الأولى فى ظل نظام سياسى مستقر .

ولكن نقطة الخطورة أن يكون ولاء الإدارى للسياسى أولاً ولو على حساب أهداف المنظمة التى يعمل بها ، وهنا يمسك السياسى بخيوط السلطة ولا يترك للإدارى سوى مهمة تحويل الأوراق والاستيفاء وتطبيق اللوائح والقوانين ومعرفة ما يدور فى ذهن السياسى ومحاولة تنفيذه وتعضيده .

وعندما أجرى بحث فى عام ١٩٧٤ عن طبقة الإدارة فى مصر ومعرفة آرائهم حول بعض الظواهر الإدارية المتفشية فى المجتمع المصرى ، أجابت الأغلبية بأن تدخل الاتحاد الاشتراكى فى مهام الإدارة يشكل خطأ كبيراً فى الأداء و يعوق عمليات التنفيذ ويخلق الكثير من المشاكل والأخطاء .

إن الولاء السياسى أمر ضرورى ولكن ما هو مرفوض أن يكون الولاء على حساب العمل أو ضد تحقيق الأهداف ، كما أنه لا يجوز لرجل الإدارة أن يتدخل فى الإدارة إلا فى حالة حدوث تجاوزات مرفوضة وسلبية وفى هذه الحالة قد يكون التدخل مقصوراً على تغيير القيادة الإدارية ودون تدخل فى عملها .

ومعالجة هذه السلبية فى الإدارة المصرية يتطلب تغييراً فى نمط الشخصية الإدارية والقضاء

على ظاهرة عبودية المنصب والتركيز على الأهداف أولاً ، ولكنه قد يقتضى من السياسى أن ينأى بنفسه عن عملية التدخل منعاً للحساسية التى قد تنشأ بين طبقة الإدار يين وطبقة السياسيين .

والتركيز على أولو ية الأهداف سوف تساعد فى الحد من ظاهرة الإسراف فيما تنشره المؤسسات والمنظمات من إعلانات فى المناسبات القومية وما يماثلها ، ولسنا ضد هذا دائماً خصوصاً إذا كان النشر فى الوسائل المحلية ولكن ما هو مرفوض تماماً أن يكون ذلك على حساب أنشطة أخرى داخل المنظمة والتى تأخذ دوراً متأخراً فى ترتيب أولو يات الإنفاق .

٨ـ كهنوت الحتميات :

إن الممارسة الإدار ية لا تعرف التأكيد ولا تعرف التقديس ، فلا يوجد شىء اسمه مؤكد أو صحيح بنسبة ١٠٠٪ كما لا يوجد شىء غير قابل للتغيير أو التعديل ، فكل شىء محتمل وكل شىء قابل لعدم الثبات .

وعلى رجال الإدارة تقع المسئولية الخاصة بسقوط كهنوت الحتميات ، و بالرغم من أن نظر ية العرض والطلب تقرر انخفاض الطلب عندما يزداد السعر إلا أن ذلك ليس صحيحاً فى جميع الأحوال فقد يكون ارتفاع السعر أمراً ضرور ياً بهدف ز يادة التوز يع ، وهذا يعنى أن ما اصطلح على تسميته بالنظر يات فى نطاق الإدارة مسائل تحتاج إلى دليل يثبت تأكيدها .

ومنذ وقت كنا نستبعد سقوط سور برلين أو اتجاه الاتحاد السوفيتى إلى الخروج من قيود الشيوعية والالتجاء إلى قوى السوق ، وهذا يعنى احتمال حدوث كل شىء وفى أى اتجاه .

وهناك كثير من الظواهر ينبغى مناقشتها دون خوف من الاقتراب منها مثل :

أ- ارتفاع الأسعار بما يتناسب مع التكاليف .

ب- ز يادة الأجور بما يحقق ز يادة الولاء .

ج- جواز فصل الموظف المهمل فى عمله ووضع ضوابط لذلك .

د- السماح للقطاع الخاص بدخول مجالات إنتاجية معينة حتى ولو كان الإنتاج الحالى منها يكفى الحاجة حالياً .

هـ- اعطاء الحرية للإدارة فى منح الحوافز وتحديد الجزاءات فى حالة المخالفات .

و- مدى فاعلية عضوية العاملين فى مجالس الإدارة .

وهناك ظواهر أخرى فى المنظمات المصرية ينبغى أن تدرس وتحلل وتناقش لمعرفة سلبياتها وإيجابياتها وتدعيمها أو تعديلها أو إلغائها وذلك دون نظر للماضى أو للحفاظ على أيديولوجيات معينة .

وإذا كنا نرغب فى فتح عيوننا على المستقبل حتى نعيش فى عالم اليوم بما فيه من متغيرات فلا ينبغى أن ننظر إلى الوراء أو يطاردنا الماضى ، وأن نتعامل مع اليوم بلغة المستقبل ، ورفض كل ما يعوق الأهداف .

إن التغيير فى أسلوب الإدارة فى حاجة إلى جرأة تساعد فى هدم المقدسات التى لا مبرر لوجودها ولا تشكل جزءاً من القيم أو المعتقدات السائدة فى مجتمعنا المصرى وعالمنا الإسلامى .

●● معوقات على مستوى المنظمة :

إن معوقات التغيير الإدارى على مستوى المنظمة من الممكن أن نتصدى لحلها ونحقق النتائج المطلوبة لا سيا إذا كانت المستويات الإدارية العليا أو المستويات السياسية لا تتدخل فيها بدرجة كبيرة ، ولذلك تظل هذه المعوقات محصورة فى دائرة الممكن ، شأنها فى ذلك شأن مجموعة المعوقات الشخصية السابق الإشارة إليها ، ومن بين هذه المعوقات الآتى :

١ ــ الخطأ فى تقييم أداء المنظمة :

لازالت عملية تقييم الأداء فى المنظمات الاقتصادية يعتمد على عامل الربح وفى المنظمات غير الاقتصادية يعتمد على عدم وجود مشاكل أو شكاوى حادة من جانب المستفيدين من الخدمة ، وهذا المعيار أو ذاك لا يكفيان وحدهما كمؤشرات لتقييم أداء المنظمة وإنما يلزم إضافة مؤشرات أخرى ، كالمقارنة بأداء الماضى أو المنافس أو المستهدف ، أو غير ذلك من المؤشرات المساعدة الأخرى .

وعندما نقيم أداء المنظمات فإننا غالباً ما نحتج بتخفيض الأسعار وعدم حرية الإدارة فى عملية التسعير ، الأمر الذى يؤدى إلى تخفيض الأرباح ونتناسى تكلفة العمالة المنخفضة كما

نتناسى التكاليف الأخرى الاجتماعية التى يتحملها المجتمع للمنظمة كالطاقة وتكاليف النقل وغير ذلك مما يؤثر على نتائج التشغيل ، كما نهمل العائد الاجتماعى كما هو الحال عندما نقيم أداء هيئة السكة الحديد أو شركات الإسكان الشعبى .

وهذا يحتم علينا عدم إهمال التكلفة أو العائد الاجتماعى عند تقييم أداء المنظمة بل إن ذلك يعتبر هو المؤشر الأساسى عند قياس أداء المنظمات غير الاقتصادية ، والمشكلة التى تواجهنا فى هذه الحالة هى كيفية حساب هذه البنود وتحويلها إلى بنود نقدية ونعتقد أن ذلك يعد أمراً صعباً وإن كانت درجة الدقة فى الحساب ليست ١٠٠٪ .

كما ينبغى أن ندخل فى عملية التقييم المؤشرات الاحصائية ــ بجانب المؤشرات المالية والاجتماعية ــ كالارتباط والانحراف والمتوسطات ، وعلى سبيل المثال نتعرف على نوع الارتباط ودرجته بين الأجور أو التكاليف غير المباشرة و بين كمية الإنتاج لمعرفة مدى الإسراف فى تلك البنود ، وهذا كله سوف يجعل عملية التقييم والتحليل تأخذ طابع العمق و يستتبع ذلك دقة الحكم على أداء المنظمة بدلاً من إصدار أحكام قد لا تكون صحيحة فى بعض الحالات .

٢ ــ بطء الاجراءات :

منذ فترة طويلة ونحن نشكو من بطء وتعقد الاجراءات أو ما اصطلح على تسميته بالروتين ، وهى آفة إدارية ملحوظة فى واقع الإدارة المصرية وانعكس أثر ذلك بالسالب على انتماء الأفراد وعلى مستوى أدائهم لأعمالهم ، فعندما لا يحصل الفرد على خدماته بسهولة و يمر من الآخرين يحاول أن يقوم بنفس الدور عندما يقدم خدماته للآخرين .

والواقع أن هذه الظاهرة السلبية أصبحت سمة مميزة للإدارة لدرجة أن أحدنا لو طلب خدمة من جهة ما ووجد هذه الجهة ــ أو هذا الموظف الذى يقدم الخدمة ــ تؤديها بسهولة غير متوقعة فإنه يتشكك فى الأمر و يطرح كثيراً من التساؤلات فى مقدمتها : لماذا يحدث هذا ؟ وكأنه شذوذ فى الأداء مع أن ذلك هو الأصل والمفروض أن يحدث .

وهناك أسباب كثيرة أدت إلى تعقيد و بطء الاجراءات لعل من بينها :

أ- التعلل بأحكام الرقابة عن طريق كثرة المراجعات والتوقيعات .

ب- الشك فى العاملين وعدم الثقة فيهم فالموظف منحرف فى الأصل إلى أن يثبت العكس .

ج- صدور الكثير من القوانين واللوائح والتعليمات بهدف السيطرة والمركزية من جانب الإدارة العليا أو من جانب فئة السياسيين ، وعندما تصدر القوانين يصبح من الصعب تعديلها أو تغييرها .

د- الخوف من جانب الموظف الصغير من المساءلة عندما يخالف التعليمات ، فالمسئولية شخصية وليست تضامنية ، ولتفادى المساءلة فإنه يلجأ للأحوط حتى لو أدى ذلك إلى طلب المستحيل ، و يقال فى هذا الصدد أن إدارة المعاشات كانت تطلب من الموظف شهادة بأنه على قيد الحياة ليتمكن من صرف معاشه ، وقد استقال أحد العاملين فى الجامعة فجاءه خطاب من الجامعة يقول « بناء على استقالتكم من الجامعة قررنا فصلكم من الخدمة » حتى لا يترتب له حقوق الاستقالة ، وقد تبرع صاحب مجلة « ر يدر دايجست » الأمر يكية بمبلغ مليون دولار لإنقاذ معبد أبو سمبل فوصله إيصال منسوخ بقلم كوبيا وتم إلصاقه بالصمغ وأرسل إلى نيو يورك .. لأن التعليمات تفيد بذلك فى المكاتبات .

وعلى رجال الإدارة أن يقوموا بثورة فى هذا المجال بشرط ألا يخل ذلك بعملية الرقابة ، سواء كانت الاجراءات تتصل بالجماهير الخارجية كطالبى الخدمة والمستهلكين أو كانت تتعلق بموظفى المنظمة نفسها كالترقيات والإعارات والحصول على سلف أو أجازات أو غير ذلك .

٣ــ عدم وجود نظام للمعلومات :

يتركز عمل رجال الإدارة فى اتخاذ مجموعة من القرارات التى تساعد فى تحقيق أهداف المنظمات التى يعملون بها ، واتخاذ أى قرار إدارى يتطلب تجميع قدر معين من المعلومات تختلف فى حجمها تبعاً لطبيعة القرار ومدى خطورته وأهميته ودرجة استمراره ، وأى قرار يؤخذ فى غياب المعلومات يندر أن يكون سليماً .

وهذا ما يحتم وجود نظام متكامل من المعلومات التى تفيد رجال الإدارة فى اتخاذ قرارتهم ولا سيا فى ظل التقدم الملحوظ فى استخدام الحاسبات الآلية فى هذا المجال و بتكاليف معقولة وبحيث أصبح فى مقدور الكثير من المنظمات أن تستخدم الآلية فى هذا المجال .

إن التغيرات المتلاحقة فى الأسواق وأذواقها وأسعارها وخدماتها ، وكذلك التغييرات فى طبيعة الأفراد الذين تتعامل معهم المنظمة فى الداخل (الموظفون) والخارج (المستفيدون)

والتعقيدات فى حساب الآثار المالية بين المدخلات والمخرجات ، كل ذلك وغيره يجعل من الضرورى توفير نظام معلومات واضح وسريع .

وقد يستغنى رجل الإدارة عن المعلومات مستبدلاً ذلك بخبراته الواسعة ورؤيته الشخصية للآثار المترتبة على القرار ، واعتماداً على التخمين والتجربة وإمكانية التعديل للقرار أو الإلغاء فى حالة خطأ التوقعات ، وإذا كان ذلك مقبولاً فى المنظمات الصغيرة فلم يعد مقبولاً فى المنظمات الضخمة .

إن الاتجاه للآخرين وسؤالهم عن بعض المعلومات المطلوبة مدخلاً ليس مرفوضاً ولكن إجابات الأفراد المساعدين وإجاباتهم عن الأسئلة الموجهة إليهم قد تكون مغرضة أو منافقة فى بعض الأحيان ، وهو ما يجعل نظام المعلومات الشخصى غير دقيق ولا يحقق أهدافه ، و يتحتم فى هذه الحالة الاعتماد على نظام معلومات غير شخصى كالسجلات والأرشيف والحاسبات الآلية ، فهذه الوسائل لا تنافق ولا تكذب ولا تضلل وتقدم خدماتها بسرعة وعند الطلب .

لم تعد الإدارة فهلوة أو شطارة وإنما أصبحت فناً تحكمه أسس علمية وأصبح لها ضوابط وأدوات لابد من استخدامها ، وكما أن أى منظمة بها نظام مالى ونظام للأفراد ونظام للإنتاج فلابد أن يتوافر بجانب هذا كله نظام للمعلومات ، وهذا ليس ترفاً فى الإدارة كما قد يتصور البعض .

٤ ــ علاقات العمل الداخلية :

لم تعد تهدئة المواقف وتحسين العلاقات بين الوحدات التنظيمية الداخلية و بعضها أو بين الأفراد و بعضهم مسألة شكلية تحدث أو لا تحدث بقوى الأمران ، وإنما أصبحت ضرورة حتمية لصالح المنظمة ولصالح العاملين فيها ولصالح المجتمع ككل ، فأى منظمة (شركة ــ مؤسسة ــ هيئة ... إلخ) عبارة عن منظومة ينبغى أن تتفاعل جزئياتها مع كلياتها و بالعكس أيضاً ، حتى تعمل بكفاءة عالية ، وأى نشاز فى جزئية يؤثر على الكل و يؤثر بالتالى على بقية الأجزاء .

إن الفرقة الموسيقية عندما يعمل بعض أفرادها خارج الحدود المرسومة بالنوتة تصبح صخباً ونشازاً ، ومدخل النظم فى دراسة المنظمات الحديثة يكتسب هذه الخاصية وهى خاصية التكامل المتفاعل من أجل تحقيق الأهداف .

ومن هنا تصبح الشللية وجماعات الصراع داخل المنظمة أمراً مرفوضاً بكل المقاييس وعلى الإدارة العليا أن تلاحظ ذلك و بدقة ، وكما أن من اختصاصها إنتاج كميات معينة و وضع

الخطط والسياسات والقيام بالرقابة فإن من صميم اختصاصها كذلك أن تقضى على كافة الصراعات الداخلية وأن تدرب باقى المستويات الإدارية على ذلك .

ويتم ذلك من خلال عدم المجاملات فى العمل وعدم التفرقة فى المعاملة والموضوعية التى قد تضايق البعض أحياناً والاجتماعات الدورية بالعاملين والمقابلات ذات الطابع الاجتماعى ومحاربة مراكز القوى كمكاتب السكرتارية ورجال الأمن وغير ذلك مما يقضى على التنظيمات غير الرسمية السلبية .

وكما يحرص الفرد على تحسين العلاقات الداخلية فى أسرته وخلق نوع من العلاقات الطيبة والقضاء على مواطن اللبس وسوء الفهم ، فإنه ينبغى على ذلك فى المنظمة التى يعمل بها وبنفس الدرجة ، وقد أثبتت البحوث أن المنظمة التى تسودها علاقات طيبة وحسنة تجعل العاملين فيها أكثر انتماء وأكثر عطاء وهو مطلب أساسى فى التعامل مع الأفراد .

... هذه مجرد نماذج وأمثلة للمعوقات التى تجعل عملية التغيير الإدارى صعبة وهى كما نرى ليست مستحيلة الحل ولكنها ممكنة إذا خلصت النوايا وصاحبها نوع من التصميم والإدارة القوية للتغيير .

وإذا كانت هناك معوقات سياسية أو قومية ومعوقات دولية فإننا نعترف بها ونؤمن بأنها تحد من فعالية الإدارة فى التغيير، ولكن علينا دائماً أن نبدأ بالممكن ونعتقد أن المعوقات الشخصية والتنظيمية أكثر إمكانية فى حلها إذا قورنت بالمعوقات السياسية أو الدولية ، وعندما نتعامل بكفاءة مع المعوقات الشخصية والتنظيمية فإن ذلك سوف يصل بنا إلى الحد من الآثار السلبية للمعوقات السياسية والدولية فالإدارة بدون شك تؤثر فى السياسة كما تؤثر السياسة فى الإدارة ، فإذا نجحت المنظمة فى تعاملها مع المعوقات الشخصية والتنظيمية واستطاعت أن تعكس ذلك فى شكل أرباح وزيادة إنتاج وغزو أسواق خارجية فإن الإدارة تفرض كفاءتها فى تعاملها مع النظام السياسى القومى كما تقضى على مشكلة ارتفاع الأسعار العالمية كمشكلة دولية (تدخل فى إطار المعوقات الدولية) فعندما نلجأ للتصدير فسوف نبيع بأسعار مرتفعة وإذا كانت أسعار الخامات المستوردة مثلاً مرتفعة فإن ذلك لا يصبح مشكلة فى هذه الحالة .

ولكن المهم أن نبدأ .. وأن نبدأ كما قلت بالممكن وسوف نصل لمعالجة المستحيل إذا كان هناك مستحيلاً .



□ استراتيجيات المؤسسة العربية سنة ٢٠٠٠ □

□■ المحتويات:

- ظاهرة تدويل الأعمال
- المستقبل العالمى للمؤسسات العربية
- عوامل نجاح المؤسسات فى المستقبل
- المؤسسة العربية سنة ٢٠٠٠
- تجربة المقاولون العرب فى تنمية مدير المستقبل
- خلاصة

م . سوزان بدير

مدير إدارة التنمية الإدارية بالمقاولون العرب



* استراتيجيات المؤسسة العربية سنة ٢٠٠٠ *

م . سوزان بدير

□ ظاهرة تدويل الأعمال :

تجتاح العالم الحديث موجات متلاحقة من التقدم التكنولوجى فى وسائل الاتصالات والمواصلات وسبل نقل المعلومات ، مما أسفر عن ظهور العالم اليوم كأنه أصغر كثيراً مما كان فى الماضى .

فقد أصبحت الإكتشافات والاختراعات سريعة الانتشار والتنقل من مكان لآخر ، كما أصبحت المنتجات والخدمات سريعة الغزو لأماكن نائية على الأرض ، وأصبحت السوق العالمية ــ كما يعبر عنها علماء الإدارة الحديثة ــ هى السوق التى تعترف بأن مورداً ما بعيد جداً ولا تعترف بأن مستهلكاً ما أجنبى جداً .

لم تعد التكنولوجيا الحديثة حكراً خالصاً لمن يصل إليها أولاً ، بل أنها سرعان ما تنتقل من مكان إلى آخر حتى تستقر لدى أفضل الأنظمة وأرخص التكاليف ثم تجد المنتجات والخدمات طريقها بعد ذلك إلى أسواق العالم أجمع فى منافسة شديدة مع النظائر القادمة من كافة جهات العالم .

وعلى ذلك فقد ارتبط العصر الحديث بظاهرة عالمية جديدة هى ظاهرة « تدويل الأعمال » بحيث أصبحت السوق الحقيقية للكثير من الأعمال والشركات هى « العالم أجمع » وأصبح التنافس بين الشركات المتبارية فى أى مجال من المجالات يشغل رقعة أكبر بكثير من التنافس على سوق واحدة أو منطقة معينة بل أنه كما يقول دركر « إن الحصول على مركز الصدارة فى أحد الأسواق العالمية المتقدمة يستوجب الحصول على مركز الصدارة فى كافة الأسواق العالمية وعلى وجه البسيطة وهو ما يطلق عليه الإقتصاديون فى العصر الحديث اسم « اقتصاد عبر الأمم »

وقد صاحبت هذه الظاهرة ـ ظاهرة « تدويل الأعمال » حدوث تغيرات كثيرة فى الموازين الاقتصادية العالمية فى الأربعين سنة الأخيرة حيث تصدرت المنافسة فى كثير من المجالات مجموعة من بلدان العالم الثالث لم تكن تعتبر أصلاً فى قائمة الدول الصناعية المتقدمة منذ أمد قريب . أمثال هونج كونج ، كوريا الجنوبية ، وسنغافورة وتايوان ، كما شهدت العمالقة السابقة أمثال أمريكا وبريطانيا تأخراً ملحوظاً فى موازين المنافسة العالمية بل إن بعض دول شرق أوربا قد شهدت تقهقراً أشد حيث تقول نيو يورك تايمز فى عددها الصادر فى ٢٠ ديسمبر ١٩٨٧م :

« بينما الدول الصناعية الحديثة فى العالم الثالث مستمرة فى تشييد المصانع باستخدام أحدث وسائل التكنولوجيا نجد أن دول شرق أوربا من تشيكوسلوفاكيا إلى بولندا وبلغاريا لازالت تحتفظ بمصانعها القديمة التى أصبحت أقرب ما يكون إلى المتاحف الصناعية وأصبحت الأسواق الغربية تشهد إنحداراً واضحاً لمنتجات هذه الدول أمام الرباعى المكون من هونج كونج وتايوان وسنغافورة وكوريا الجنوبية » .

وبذلك نرى أن اليابان لم تكن آخر الداخلين إلى حقل المنافسة العالمية ، كذلك لن تكون هونج كونج وسنغافورة وكوريا الجنوبية والهند آخرها ، لقد أصبحت المنافسة العالمية هى الناموس الحديث للأعمال ، وعلى العالم أن يتوقع فى كل يوم مزيداً من التنافس فى كل مكان وعلى كل مجال .

وغنى عن القول أن سنة ٢٠٠٠ سوف تحمل المزيد من التغيرات فى موازين القوى الاقتصادية فى العالم ففى أوربا نجد أن ١٩٩٢ سوف تحمل النهاية لأغلب ما تبقى من قيود تجارية واقتصادية بين بلدان السوق الأوربية وظهور أوربا كسوق واحدة قوامها ٣٢٠ مليون مستهلك ، الأمر الذى يفوق السوق الأمريكية بمقدار الثلث ويفوق السوق اليابانية على حد سواء وفى جنوب شرق أسيا نجد أن ١٩٩٧ سوف تحمل النهاية المرتقبة للوضع الخاص لهونج كونج وعودتها إلى الحظيرة الصينية مع ما يحمله هذا من تأثير مرتقب على اقتصاديات المنطقة .

لهذا كله فإن المستقبل سوف يصبح قاصراً على الشركات التى تستطيع أن تتواءم مع متطلبات تدويل أعمالها وعلى شركات المستقبل أن تدرك أنها إن أحجمت عن الخروج من أسواقها المحلية إلى الأسواق العالمية فإنها لن تستطيع أن تمنع الشركات الأخرى من إقتحام أسواقها المحلية عليها بوصفها إحدى الأسواق العالمية على وجه البسيطة .

◻ المستقبل العالمى للمؤسسات العربية :

والمؤسسات العربية أسوة فى تلك المنافسة العالمية بالمؤسسات الأجنبية ، بل إن كثيراً من البلدان قد شهدت بالفعل غزواً شديداً فى كافة المجالات حتى المجالات التى لها صبغة إقليمية مثل ما نشاهده اليوم فى مصر من الغزو الأجنبى فى قطاع الإنشاءات حتى أصبحت الشركات الأجنبية منافساً شديد المراس لتشييد الأعمال الإنشائية على الأراضى المصرية رغم وجود شركات عملاقة لها سابقات أعمال عالمية لا يستهان بها مثل شركة المقاولون العرب «عثمان أحمد عثمان وشركاه» مما يؤكد الحكمة القائلة بأن الهجوم خير وسيلة للدفاع ، وأن المؤسسات العربية إن تركت لمنافسيها إختيار مواقع المنافسة فإن هذه المواقع سوف تكون السوق العربية نفسها والمستهلك العربى بذاته .

وعلى ذلك فإن الخروج إلى المنافسة العالمية قد أصبحت ضرورة غير اختيارية للمؤسسات العربية التى تسعى إلى البقاء والنمو. وأصبح لزاماً على رجال الأعمال العرب أن ينتبهوا إلى دراسة الاستراتيجيات الملائمة لتدويل أعمال مؤسساتهم والتطورات الإدارية والفنية المناسبة لذلك .

على الشركات العربية أن تتكيف مع الحقيقة الراهنة فى تقلص العالم إلى حد يجعل السوق العربية هى أول مراحل الغزو بالنسبة للشركات العربية وليس أخراها .

◻ عوامل نجاح المؤسسات العربية فى المستقبل :

إذا كانت المنافسة فى نهاية القرن العشرين قد شهدت إتساعاً جغرافياً عظيماً شمل العالم أجمع فإن على المدير العربى أن يتكيف اليوم مع عناصر النجاح الأساسية التى أجمع خبراء الإدارة فى العصر الحديث على أنها ضرورة لا غنى عنها لنجاح المؤسسات فى سنة ٢٠٠٠ وما بعدها .

لقد بدأ خبراء العالم اليوم الحديث عن المؤسسات ذات الاستجابة المسبقة و يقصدون بها التى تستطيع أن تخلق هيكلاً ونظماً داخلية وصيغة عامة بين العاملين فيها تؤدى مجتمعة إلى أن تكون استجابة المؤسسة للتغيرات الكثيرة فى أسواق اليوم استجابة تلقائية مسبقة وهم يفرقون بين الاستجابة المسبقة وبين رد الفعل فى أن الاستجابة المسبقة لا تتجاهل احتياجات الغد بل أنها كما يمكن تعريفها ــ استجابة تلقائية لمشاكل اليوم من واقع احتياجات الغد .

والعناصر الأساسية التى تتكون منها المؤسسة ذات الاستجابة المسبقة هى الهيكل والنظم والناس ، فالهيكل يجب أن يكون مناسباً لتحقيق أحسن تنسيق بين الأفراد فى ظل الاستراتيجية الموضوعة من الإدارة العليا ، والنظم ـ خصوصاً نظم المعلومات ـ يجب أن تحقق التكامل فى المؤسسة بحيث تؤدى إلى إنجاز الأعمال على أحسن كفاءة ممكنة . وأخيراً فإن الأفراد أو البعد البشرى للمؤسسة يجب أن يتمتع بالقدرة على الخلق والمعرفة والمهارة والتوجه إلى تحقيق استراتيجية الإدارة .

لذلك فإن العوامل اللازمة لنجاح المؤسسات فى المستقبل يجب عليها أن تشكل تأثيراً إيجابياً فعالاً على هذه العناصر الثلاثة التى يجب على المدير العربى أن يتنبه لها اليوم حتى لا يفوته ركب البقاء والنمو فى الغد .

□ السرعـــة :

السرعة هى كلمة السر وراء التفوق فى المستقبل فإذا كانت جميع الشركات تعمل على تحسين خدماتها والاهتمام باحتياجات الأسواق ومسايرة التغييرات فإن الشركة صاحبة أسرع إستجابة وأسرع مبادرة سوف تكون هى الشركة التى تحرز التفوق والقيادة فى مجال عملها .

و يصف علماء الإدارة المنافسة فى قطاع الأعمال بأنها لم تعد تشبه المنافسة على رقعة شطرنج كما كانت فى الماضى بل أنها أصبحت تشبه المعارك الجوية بين الطائرات . ففى مجال المعارك الجوية بين الطائرات الحربية تكون فلسفة الصراع هى تطبيق الدورة المتكررة من (الملاحظة / التوجه / القرار / التنفيذ) وعلى نفس الأساس فإن فلسفة الصراع بين شركات المستقبل سوف تصبح السرعة فى جميع البيانات ـ السرعة فى صياغة المعلومات ـ السرعة فى اتخاذ القرارات والسرعة فى تطبيق القرارات .

ولتعميق الإحساس بمقدار السرعة المطلوبة من شركات الغد فإننا نسوق مثالاً لذلك : إحدى شركات الملابس الجاهزة الأمريكية التى تقوم اليوم بتطبيق أسلوباً غاية فى السرعة فى تلبية إحتياجات المستهلك ثم تعتبر نفسها بعد ذلك على مستوى من السرعة لا يؤهلها للمنافسة فى

التسعينيات حيث تقوم هذه الشركة بمعرفة اتجاهات السوق بصفة يومية من أجهزة الكمبيوتر الموزعة على منافذ البيع ثم تقوم أجهزة الفاكسميلى بإرسال الطلبات عبر الأقمار الصناعية إلى أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج وكوريا الجنوبية وسنغافورة وسريلانكا وفى خلال أيام تتجمع الملابس الجاهزة من هذه الأماكن فى هونج كونج حيث يتم شحنها بالطائرات (بمعدل أربع رحلات أسبوعياً) إلى مركز توزيع الشركة أوهايو حيث تسعر البضائع وتشحن إلى أماكن الطلب خلال ٤٨ ساعة، وعلى ذلك فإن الشركة تنظر بعين القلق إلى مقدار هذه السرعة وتبحث عن المزيد.

فإن هذه الشركة نفسها تقوم بإنتاج الموديلات بحيث يستغرق ستين يوماً فقط من مرحلة تصميم الأزياء إلى مرحلة البيع الفعلى من خلال ٣٢٠٠ فرع للشركة فى أنحاء العالم. والأمثلة كثيرة ومتعددة فشركة أى. بى. إم قد استطاعت أن تخفض زمن إنتاج الكمبيوتر من ثلاث سنوات إلى ثمانية عشر شهراً، وشركات تصنيع السيارات اليابانية أمثال هوندا وتويوتا قد خفضت دورة خلق السيارة الجديدة من مرحلة الفكرة إلى مرحلة التسويق إلى ثلاث سنوات بدلاً من خمس فى الماضى القريب، ومع ذلك فإن خبراء السيارات يعتقدون أنه فى الإمكان إنجاز هذه الدورة فى مدة عام واحد قبل سنة ٢٠٠٠.

▫ الهيكل:

مضت سنوات عديدة منذ أن سمع المديرون لأول مرة عن قرب حدوث تغييرات جوهرية فى الهياكل الرأسية التقليدية التى خدمت قطاعات الأعمال قرابة قرن من الزمان، والواقع أن هذا التغيير قد أصبح وشيك الوقوع فعلاً بعد أن أصبح ضرورة حيوية للتكيف مع الظروف الجديدة التى تملى على المؤسسات أهدافاً واستراتيجيات جديدة لم تكن موضع الاعتبار فى التصميمات التقليدية للهياكل التنظيمية الرأسية.

لقد كانت الإنتاجية من خلال تقسيم العمل والتخصص هى الهدف الأسمى للهياكل التقليدية للمؤسسات، ولم يكن فى الاعتبار مطلقاً أن تتبنى هذه الهياكل صفات الإبداع والإختراع والتجديد إذ أن من شأن هذه الصفات أن تؤدى إلى نقص الكفاءة والإنتاجية خصوصاً إذا كان على المؤسسة أن تلبى التزامات ضخمة متكررة.

واليوم فإن مؤسسات المستقبل فى حاجة إلى هياكل تستطيع تحقيق السرعة والتآلف والمرونة بدلاً من تحقيق النظام والتكرار والإستقرار وأن الغد يملى على الشركات المتنافسة فى السوق

العالمية أن تمارس أعمالها فى مناخ سريع التغير شديد المنافسة شديد الاعتماد على نظم المعلومات وأن هياكل الغد سوف تشهد تفلطحاً ملحوظاً حيث تزداد مساحة الإشراف لكل مستوى إدارى مما يجعل المؤسسة أقدر على سرعة الاستجابة للتغييرات غير أن هذا لن يتم إلا بمساعدة النظم المتقدمة للمعلومات التى تسهل على المدير الواحد أن يقوم بالإشراف على أكثر من ٢٠٠ موظف الأمر الذى حدا بالخبراء اليوم إلى تغيير مدى الإشراف إلى اسم مدى الاتصال.

إن التفلطح المتوقع فى هياكل الشركات قد جعل خبراء الإدارة يميلون إلى تصوير هيكل الشركات فى الغد بأنه أقرب ما يكون إلى الهيكل الإدارى داخل مستشفى أو جامعة أو فرقة أوركسترا حيث يعرف كل فرد فى الشركة الوظيفة المنوطة به و يقوم المدير بتعظيم العائد من المهارات الفردية لأفراد المؤسسة وهو ما يطلقون عليه اسم الهيكل الدائرى.

ولعل المرونة المطلوبة تكون أقرب للتحقيق فى هذه الهياكل المفلطحة خصوصاً إذا ساد الشركة صيغة عامة تؤيد التغيير وتستطيع أن تتواءم معه.

ومن ذلك خلق نظام مقنن للتغيير المستمر بحيث تكون القاعدة ه التغيير المستمر ومن المداخل المقترحة لتقنين التغيير فى هيكل المؤسسة ما يمكن تسميته استراتيجية الفراغ المتحرك داخل هيكل المؤسسة.

وتقوم استراتيجية الفاغ المتحرك على إيجاد فراغ مقنن داخل الهيكل بحيث يمكن تحريكه من مكان لآخر فى خطوات مطلوبة ومنسقة مما يؤدى إلى المحافظة على عناصر الهيكل مع إعطائها الفرصة لإعادة التنظيم الداخلى ومثال ذلك فى قطاع المشروعات تخصيص مجموعة عمل (فراغ متحرك) للقيام دائماً بوظيفة بدء المشروع حتى يصل إلى مرحلة الاستقرار ثم تسليمه إلى المجموعات التقليدية التى تقوم بالعمل دائماً فى مستوى إنتاجية مرتفعة. أو أن تقوم مجموعة (فراغ متحرك) فى قطاع الصناعات التقليدية بعمل التغييرات اللازمة على خطوط الإنتاج كلما تغير المنتج المطلوب و بذلك يتم دائماً توجيه جميع المجموعات التقليدية فى الشركة إلى العمل بالإنتاجية المطلوبة على الخطوط التى تم إعدادها لذلك.

فإذا صادفت هذه الشركة المفلطحة بعض المشاكل من حين لآخر، فليس عليها أن تفكر فى إعادة بناء التنظيم الداخلى وإنما يكفيها أن تكون مجموعات عمل تتناول هذه المشاكل أو حتى تستعين بخبراء من خارج الشركة لعمل المساعدة اللازمة.

▫ نظم المعلومات:

لم يعد من الكافى أن تحصل المؤسسات على المساعدات الممكنة من الكمبيوتر بل إن المؤسسات سوف تحيا بعد ذلك بالكمبيوتر، سوف تشكل الاستراتيجيات والهياكل التى تناسب التكنولوجيا الجديدة للمعلومات.

إن التكنولوجيا الجديدة للمعلومات سوف تغير الشكل القانونى والجغرافى للشركات بما قد يخلق العديد من المشاكل للشئون القانونية فى الشركة حيث أن التطور التكنولوجى للمعلومات قد يجعل للموردين الصلاحية فى الإطلاع على بيانات داخلية فى الشركة اختصاراً للإجراءات الروتينية فى الاتصالات ولكن ذلك قد يخلق خطورة نتيجة إفشاء الكثير من أسرار الشركة للمنافسين.

إن نظم المعلومات المتقدمة تجعل من السهل على المؤسسة تطوير الهيكل التنظيمى لها وزيادة قدرتها التنافسية فى الأسواق وتدعيم اللبنات الأساسية للمؤسسة التى تؤدى إلى خفض التكاليف وتحسين الأعمال.

إن نظم المعلومات قادرة على أن تقوم بتحسين واختصار وتطوير الخطوات اللازمة لإنتاج منتج أو خدمة سواء كانت الخطوات الخاصة بالأنشطة المباشرة مثل الإنتاج والتسويق والتوزيع والخدمات أو الأنشطة غير المباشرة مثل الشئون القانونية والأفراد والدراسات الفنية والتطوير وأن مقدرة النظم الحديثة للمعلومات على إيجاد كم وفير من البيانات عن هذه الأنشطة جميعها يؤدى إلى حصول الإدارة على سلاح فعّال من المعرفة يمكنها من تحسين هذه الأنشطة.

بالإضافة إلى هذا فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدى إلى التحسين المباشر لسبل الإنتاج مثل استخدام الكمبيوتر فى توجيه الماكينات للإنتاج مما يؤدى إلى زيادة السرعة والدقة مثل استخدام ماكينات تستطيع أن تعطى قراءات دالة على أدائها وعلى الأعطال التى قد تتعرض لها وما يستتبع ذلك من تحسين للخدمات وإيجاد قنوات اتصال بين التنفيذ والإشراف وبين جميع الأنشطة الخدمية الأخرى بالمؤسسة.

أما عن تأثير تكنولوجيا المعلومات على الهيكل التنظيمى للشركة فيقول عنه دانيال جولمان فى نيو يورك تايمز (فبراير ١٩٨٨):

إن الشركات التى أحرزت تقدماً أكبر فى استخدام تكنولوجيا المعلومات تعتمد على مستويات إدارية أقل من نظائرها بمقدار النصف، لقد أدت التكنولوجيا إلى فلطحة الهياكل

الرأسية ، ففى بحث ميدانى على ٦٠ شركة وجد أن الشركات ذات الأداء الأعلى تنفق على المعلومات ضعف ما تنفق الشركات الأخرى وأن عدد المستويات الإدارية فيها أقل من أربع مستويات مقابل ثمانية للشركات الأخرى .

كما أثبتت الدراسات أن الشركات المتوائمة مع نظم المعلومات تحقق استمرارية أكبر فى مجال الأعمال من الشركات غير المتوائمة مع هذه النظم .

وفى الفصل التالى من هذه الدراسة تتعرض لنموذج نمطى لشركة عربية فى المستقبل القريب تقوم بعمل المزج اللازم بين نظم المعلومات وبين استراتيجية الشركة .

◻ التكتل والتكامل :

تعتبر هذه الصفة من صفات النجاح المطلوبة فى شركات المستقبل أيضاً حيث أنه عن طريق عقد اتفاقيات تعاون مشترك بين الشركات سواء على برامج محددة أو بالإدماج أو فى خلق مؤسسات مشتركة أو أى وسيلة أخرى من وسائل التعاون فى مجال الأعمال فإن الشركات المتعاونة تكتسب مقدرة أكبر على استيعاب تكنولوجيات لم تكن تستوعبها من قبل وغزو أسواق لم تكن قد حققتها بمفردها من قبل .

والأمثلة العالمية على ذلك كثيرة ومتعددة ولعل أشهرها شركة IBM الأمريكية التى حققت مركزاً مرموقاً فى الأسواق العالمية وتوسعت فى الانتشار بصورة مذهلة ومع ذلك فهى لم تستطع الاستغناء عن المشاركة فى الأعمال بصور مختلفة مع ٤٠ شركة عالمية منها بعض الشركات الكبرى فى اليابان .

ولعل السوق العربية تحتاج إلى التكامل والتكتل خصوصاً وأن الشركات العربية العاملة فى نفس المجال تتمتع كل منها ببعض الميزات التى تفتقدها الشركات الأخرى بدرجة متفاوتة أمثال رأس المال والخبرات الفنية والأسواق المحلية وخلافه .

إن هذا هو سبيل المؤسسات العربية إلى التداول بما يقتضيه هذا التداول من التجانس مع المواصفات والأسعار والتقلبات العالمية وليس بالمعنى المحدد لخلق بعض منافذ التسويق فى بلدان أجنبية وحسب .

▫ المؤسسة العربية سنة ٢٠٠٠ :

إن استـراتيجيـة المؤسسات العربية فى الغد يجب أن تواكب كل عناصر التغير فى المجتمع الدولى للأعمال الذى يزداد صغراً يوماً بعد يوم مع التطور الكبير فى نظم التكنولوجيا للمعلومات و بـذلك فإن العلاقة بين نظم المعلومات و بين استراتيجيات المؤسسات العربية فى الغد يجب أن تـكون علاقة وثيقة للغاية . بمعنى أن الاستراتيجيات والأهداف لمؤسسة ما هى التى سوف تملى عليها نـوعيـة المعلومات اللازمة لاستمرارها ونموها وكذلك فإن هذه المعلومات سوف تؤدى إلى خلق استمرار استراتيجيات المؤسسة فى تطورها .

وفى الـصفحات التالية سوف نحاول أن نلقى الضوء على نموذج نمطى لمؤسسة عربية تعمل فى القرن الحادى والعشرين وتحقق التكامل المنشود بين نظم المعلومات و بين استراتيجية الشركة .

و يتكون نموذج المؤسسة من أربعة مجموعات من العناصر المتداخلة هى :

١ ـ الاتجاهات

٢ ـ القـوى

٣ ـ العمليات

٤ ـ المعلومات المطلوبة

MISSIOZ
الرسالة
OBJECTIVE
غايات
SUBJECT AREA
المجالات الأساسية للمعلومات
STRATEGY
الإتجاهات العامة
INHIBITOR
عوامل الفشل
ORGANIZATION
المؤسسة
INFORMATION OBJECTIVE
أهداف المعلومات
LOCATION
الموقع
CRITICAL SUCCESS FACTOR
عوامل النجاح
BUSINESS FUNCTION
انشطة
GOAL
أهداف
تحدد
توجه
تتعرف على
تنظم
تنشئ
تتبنى
تملى
المحيطة
البيئة
تنشط فى
تنفذ
تحتاج إلى
تحقق

١ ــ الاتجاهات

تعبر الاتجاهات عن رسالة المؤسسة ، غايات المؤسسة ، أهداف المؤسسة ، واستراتيجية المؤسسة ، ولعله من المفيد إدراج التعريفات هنا بُعداً عن اللبس بينها :

●● الرسالة

هى المهمة التى ترغب المؤسسة فى تحقيقها وتعمل جاهدة على ذلك من خلال أهدافها .

●● الغاية

هى النتائج العامة أو التطورات التى ترغب المؤسسة فى تحقيقها على المدى الطويل وهى مرتبطة مباشرة بالرسالة .

●● الأهداف

هى الأغراض المحددة المطلوب إنجازها فى فترة زمنية محددة وهى قابلة للقياس .

●● الاستراتيجية

تعطى اتجاهات تحقيق الأهداف والغايات وكل عنصر من عناصر الاستراتيجية يرتبط مباشرة بواحد أو أكثر من عناصر الغايات أو الأهداف .

٢ ــ القـــوى

تنقسم إلى عوامل نجاح ومسببات الفشل :

●● عوامل النجاح :

هى عوامل أساسية لازمة للمؤسسة حتى تحقق غاياتها وأهدافها لذلك فإن على المؤسسة التأكد من وجودها .

●● أسباب الفشل :

هى عوامل تستطيع منع المؤسسة من تحقيق رسالتها أو أهدافها ولذلك فإن على المؤسة العمل على إبعادها .

وكلا من عوامل النجاح وأسباب الفشل مرتبطة ارتباطاً مباشراً بواحد أو أكثر من الأهداف والغايات للمؤسسة . كما أنها قد تكون داخل المؤسسة أو خارجها ، و بالطبع فإن الكثير من أسباب الفشل قد يكون غياب عوامل النجاح غير أن إبراز أسباب الفشل وحدها سوف يؤدى إلى إضافة معلومات جديدة عن المؤسسة والمناخ المحيط بها ، كذلك فإن أسباب الفشل قد تكون لها علاقة مباشرة برسالة المؤسسة نفسها .

٣ـ العمليات

يتم تعريف العمليات فى النموذج على ثلاثة محاور مختلفة هى :

* الأنشطة .
* الوحدة الإدارية .
* الموقع الجغرافى لها .

و يتميز هذا النموذج بأنه لا يشمل أى تكرار للعمليات كما تحتوى بعض النماذج الأخرى وإنما يتم ذكر النشاط مرة واحدة حتى لو تكرر أداؤها فى أكثر من وحدة إدارية وفى أكثر من موقع جغرافى ثم يتم بعد ذلك ربطه إلى الوحدات الإدارية والمواقع الجغرافية ، ثم تربط الأنشطة بعد ذلك بالأهداف حتى يمكن للنموذج أن يتتبع جميع الأهداف من خلال الأنشطة ثم وحدات المؤسسة ومواقعها المختلفة ، إنه نموذج كامل للأنشطة فى المؤسسة من حيث إرتباطها بالأهداف والاتجاهات الخاصة بالمؤسسة فى قطاع الأعمال .

ـ المعلومات المطلوبة :

و بذلك يصل بناء النموذج إلى مربط الفرس وهو إيجاد العلاقة بين متطلبات ممارسة الأعمال و بين المعلومات المطلوبة لتلك الممارسة فقد تم حتى الآن بناء عناصر النموذج المرتبطة باتجاهات الأعمال وقوى الأعمال والعمليات القائمة بها المؤسسة و يتبقى أن نستسقى من هذا كله المعلومات المطلوبة للمؤسسة و يتم هذا الاستنتاج على مرحلتين :

□ **المرحلة الأولى:** هى التعريف على الأهداف من الحصول على المعلومات والتى يمكن حصرها فى المصادر الأربعة الآتية :

الأنشطة * عوامل النجاح وأسباب الفشل * الأهداف

١/٤ المعلومات اللازمة لأنشطة المؤسسة :

يحتاج كل نشاط من أنشطة المؤسسة إلى بعض المعلومات كما يؤدى إنجازه إلى الحصول على قدر آخر من المعلومات ـ وبالتالى فإن هذه المدخلات والمخرجات يجب إدراجها فى نموذج المؤسسة على أنها أهداف للمعلومات يتعلق كل منها بنشاط ما فى المؤسسة بالإضافة إلى ذلك فإن المعلومات عن الأنشطة نفسها قد تُسجل كأن يتم تسجيل معلومات عن القدر الذى يحتاجه كل نشاط من الوقت أو عناصر الإنتاج . ولذلك فإن المعلومات عن الأنشطة يتم تسجيلها وإضافتها إلى أهداف المعلومات مع ربطها بالأنشطة الخاصة بها فى نموذج المؤسسة .

٢/٤ المعلومات اللازمة لأهداف المؤسسة :

تملى أهداف المؤسسة الحاجة إلى مجموعة من المعلومات حيث أن هذه الأهداف وقياس مقدار تحقيقها والتغيرات التى طرأت عليها هام جداً وهذا يضيف غرضاً جديداً يجب على المعلومات أن تغطيه .

٣/٤ عوامل النجاح وأسباب الفشل :

وأخيراً فإن عوامل النجاح وأسباب الفشل تملى على النموذج بعض المعلومات التى تحتاج إليها المؤسسة حتى تستطيع إدارة هذه العوامل والأسباب وإذا كانت هذه العوامل والأسباب غير قابلة للقياس أصلاً فإن على مخطط النموذج أن يحاول الحصول على استراتيجية عامة من الإدارة لتتبع هذه العوامل خوفاً من عدم التنبيه إليها مطلقاً . وبذلك فإن مؤشرات قياس هذه العوامل والأسباب سوف تضيف اللبنة الأخيرة المطلوبة فى بناء الأهداف المنوطة بالمعلومات فى المؤسسة وهذا يقودنا إلى المرحلة الثانية فى بناء خطة المعلومات .

□ المرحلة الثانية : ويتم فى هذه المرحلة تحديد موضوعات المعلومات التى تحتاج إليها المؤسسة حتى تحقق رسالتها وغايتها وأهدافها من واقع تحليل المتطلبات السابقة فى تنمية مجموعات أساسية يطلق عليها «المجالات الأساسية» والتى يتم ربطها بأهداف المعلومات السابقة حتى يمكن أن يحتوى النموذج تتبعاً كاملاً لعناصر المؤسسة واحتياج كل منها من معلومات .

□ تجربة المقاولون العرب فى تنمية مدير المستقبل :

لعل أهم ما يميز مؤسسات سنة ٢٠٠٠ هو السرعة والنظم المتآلفة والهياكل المرنة وكل

ما يمكن أن يؤهل المؤسسة للتكيف مع بيئة شديدة الإنقسام شديدة الاتساع شديدة التنافس، لقد أصبح النجاح مرتبطاً بالسرعة والتغير والتآلف بدلاً من ارتباطه ـ كما كان سابقاً ـ بالنظام والاستقرار والتكرار.

والآن ما هى صفات المدير الناجح الذى سيقود مؤسسة الغد لتحقيق هذا كله ؟ وكيف يمكن تحقيق هذه الصفات ؟ وبصياغة أخرى ما هى الصفات التى يجب أن يتحلى بها المدير العربى فى الغد ؟ وكيف يمكن للتنمية الإدارية أن تقوم برسالتها فى إعداده لقيادة المؤسسة العربية سنة ٢٠٠٠ ؟ هذا ما تحاول الفقرات القادمة أن تعطى الرد عليه من واقع التجربة العملية لمعهد **إدارة التشييد وإدارة التنمية الإدارية بشركة المقاولون العرب « عثمان أحمد عثمان »** والتى تساير أحدث ما وصل إليه خبراء الإدارة فى العصر الحديث.

أما السؤال الأول (عن صفات النجاح لمدير المستقبل) فإن الرد عليه ينعكس مباشرة من (صفات النجاح لمؤسسة المستقبل). وعليه فقد اتسعت المقومات السابقة لنجاح المدير مثل القدرة على الإنجاز وتحقيق الأهداف والسيطرة والتحكم وأصبحت مقومات النجاح فى المستقبل تشمل القدرة على استخدام المعلومات واختيار البدائل وتحقيق الاتصالات.

لقد تغيرت إلى حد بعيد النظرة إلى المدير الناجح الذى عليه أن يدرك أنه سوف يعمل ضمن مجموعة من المثقفين فى مؤسسة تقودها الأغلبية، عليه أن يتعامل مع الهياكل الجديدة التى ستفقد الرأسية الحديدية التى طالما تمتعت بها لتكسب مزيداً من التقرب نحو المصفوفة المرنة التى تتوائم مع متطلبات العصر وبذلك فإن عليه أن يدرك تماماً أن تحقيق الأهداف والإنجاز قد أصبح مرتبط ارتباطاً وثيقاً على إقناع الآخرين رؤساء ومرؤوسين ومناظرين.

لقد تغيرت بالفعل مهمة الإدارة، وأصبح على مدير المستقبل ـ الذى يمكن أن نطلق عليه « مدير التغيرات » ـ أصبح عليه أن يتحلى بالمقدرة على تحديد اتجاهات التجديد وأن يمارس العمل داخل هياكل شبكية وأن يتمكن من إدارة المخاطر.

أصبح على المدير أن يتمتع بالحساسية تجاه مشاعر وتوقعات الآخرين تماماً كما يتمتع بالحساسية تجاه أسلوب عمل المؤسسة، عليه أن يتعايش مع الحقيقة بأنه لا توجد طريقة واحدة مفضلة على الإطلاق وإنما عليه تشخيص حالة المؤسسة واختيار البدائل التى تتناسب مع تطبيقاتها وتتجانس مع عمله علاوة على أعمال نظائره المديرين والتى هى دائمة التغير.

فإن على المدير أن يدير نفسه وأن يتحكم فى وقته وصحته ومستقبله المهنى.

عليه أن يكون متمكناً من المهارات الأساسية فى التعامل الناجح مع الآخرين على كافة المستويات ، عليه أن يتحلى بالولاء بدلاً من الطاعة ، وأن يمزج بين الذكاء والفطرة وبين التفكير والإلهام .

كان هذا هو الرد على السؤال الأول والأسهل « ما هى صفات المدير الناجح سنة ٢٠٠٠ ؟ » أما السؤال الثانى والأهم فهو « كيف يمكن للتنمية الإدارية أن تقوم برسالتها فى تطوير المدير العربى ليتوائم مع متطلبات سنة ٢٠٠٠ ؟ » . ولعل هذا يقودنا بصفة غير مباشرة إلى السؤال القديم جداً « هل الإدارة فن أو علم ؟ » بمعنى هل يمكن من خلال التدريب أن نضيف إلى المدير العربى علماً وأساليب إدارية تمكنه من أن يتوائم مع احتياجات الغد أم أن هذا التوائم مرجعه صفات شخصية يتمتع بها المدير أصلاً .

إن مجالات الأعمال مليئة بالعديد من المشاهير ورجال الأعمال الناجحين الذين لم يحصلوا على دراسات أكاديمية متقدمة فى علوم الإدارة الحديثة ولم يحول ذلك بينهم وبين النجاح الكبير الذى حققوه ومع ذلك فإنه من الخطأ إرجاع صفات الإدارة الناجحة كلها إلى المهارات الشخصية كما **يقول كوتر. فما هى الاستراتيجية الناجحة التى يجب أن تعتمد عليها رسالة تطوير المدير العربى ونحن نتحدث اليوم على مشارف سنة ٢٠٠٠ .**

إن استراتيجية تطوير المدير العربى ــ كما يراها معهد إدارة التشييد وإدارة التنمية الإدارية بالمقاولون العرب ــ يجب أن ترتكز على محورين أساسين هما الربط بين التدريب والجانب العملى من ناحية والاهتمام بتطوير شخصية المدير العربى من ناحية أخرى .

أما الربط بين التدريب والجانب العملى فهذا ما يتم تحقيقه من خلال تكامل التدريب مع كافة النظم فى المؤسسة بدلاً من التركيز على اعطاء المتدرب جرعات متنوعة لرفع مهارته النظرية فى موضوعات متفرقة .

وهذا ما يتم تطبيقه فى **معهد المقاولون العرب** عن طريق تحديد البرنامج الذى ينضم إليه كل مدير حسب مستواه الإدارى وتخصصه التطبيقى وخلفياته العلمية وبذلك يكون المدخل إلى التطوير الإدارى هو تطوير الشركة بأسرها وليس العمل على رفع بعض المهارات الإدارية لبعض المديرية بالشركة . وعلاوة على ذلك فإن إدارة المعهد تجد فى هذا الأسلوب مؤشرات أساسية تساعدها على وضع البرامج التدريبية المناسبة والتى تحقق التجاوب العملى مع احتياجات الشركة الفعلية .

أما المحور الآخر — والأشد حداثة — فهو تطوير شخصية المدير من الداخل بمعنى تحقيق التكامل المنشود داخل المدير بين العلم والتطبيق فتتغير نظرته الشخصية لنفس المشاكل العملية التى كان يصادفها من قبل و يتناولها بمفهوم جديد نابع من هذه النظرة الجديدة للأمور وليس فقط من منطلق محاولات متحمسة لشد ثوب النظريات العلمية من كل جانب حتى يلبسه مشكلة عملية قد لا تناسبه أو يناسبها كثيراً .

إن المتدرب ليس هدفاً من أهداف التدريب فى **معهد المقاولون العرب** لإدارة التشييد بل إنه محور العملية التدريبية وأحد المصادر الرئيسية لإنجازها .

إن المعهد يضع نصب عينيه أن **التطوير هو غايته وإن كان التدريب وسيلته** . فدير المستقبل يجب أن يمارس تطوير قدراته الذاتية من إدراك وتفتحج وثقة ، كما يقول خبراء الإدراة فى العصر الحديث (تونى هودجسون ١٩٨٠) فإن « التطوير هو سبيل البقاء وليس النمو لأن التطوير هو اختراق آفاق جديدة من الآمال الواعدة .

و بذلك فإن المدرب فى معهد إدارة التشييد بالمقاولون العرب ليس مجرد تخصص فى إعداد وإلقاء المادة العلمية أو خبير فى ربط الدراسات النظرية بالتطبيقات العملية وحسب وإنما هو مساعد تطوير يقوم بقيادة العملية التدريبية التى تعمل على تحويل الخبرات العملية للمتدربين إلى مفاهيم إدارية علمية سليمة يمكن تقنينها وتطبيقها والبناء عليها مستقبلاً ، و بذلك فإن كفاءة التدريب أصبحت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً باختيار المتدربين وتحويل الخبرات إلى مفاهيم إدارية صحيحة والمتابعة الفعلية فى مواقع الشركة المختلفة للتأكد من أن التدريب قد جاء بثمار التطوير المرجوة .

لقد جاء الوقت لكى تصحح بعض المؤسسات العربية نظرتها القديمة إلى التدريب على أنه مصروفات إدارية إضافية ، وتنظر إليه على أنه استثمار حيوى يشكل جزءاً هاماً من استراتيجية تطوير الشركة للبقاء والنمو فى عالم سنة ٢٠٠٠ .

إن الشعور بأهمية التنمية الإدارية والتدريب يجب أن يتضاعف لدى الكثير من المؤسسات العربية ، فالتنمية الإدارية هى رسول الحاضر إلى المستقبل على قادة الشركات العربية أن يتنبهوا إلى أنهم لن يحصلوا من مديريهم فى المستقبل خيراً مما تستطيع التنمية الإدارية أن تعطيهم الحاضر، عليهم أن يزدادو ثقة فى أن قيام الكفاءات العالية بإدارة العمل فى أجهزة التنمية الإدارية بمؤسساتهم ليس مضيعة للطاقات البشرية الخلاقة وإنما هو خير استثمار لهذه الطاقات

سواء عن طريق العطاء المباشر فى مجالات التدريب المختلفة أو عن طريق اعطاء القدوة الحسنة للكيفية التى يجب أن يكون عليها المدير العربى فى الغد

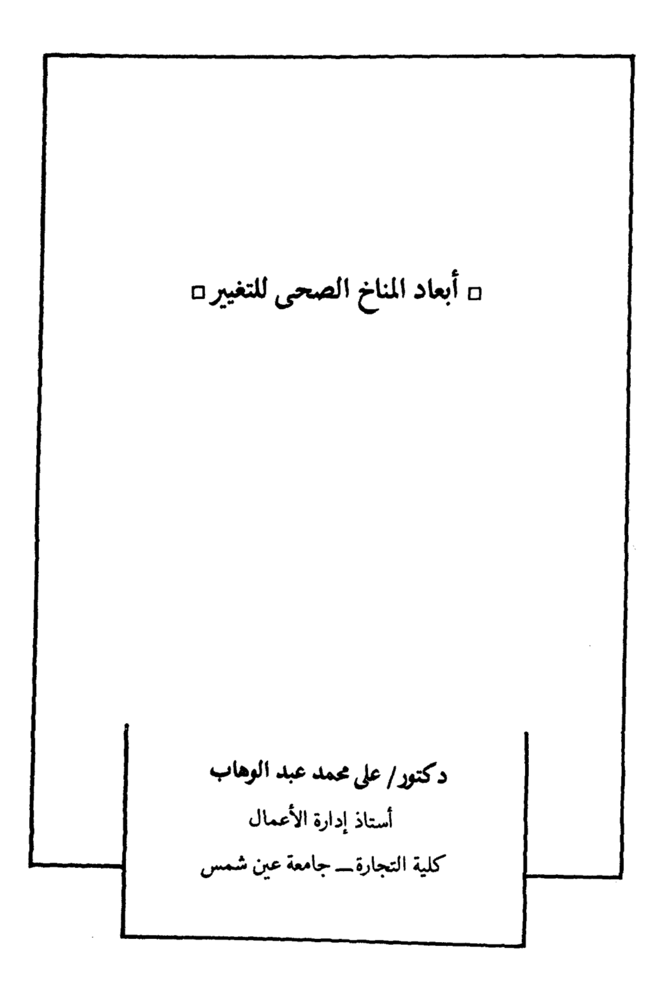
□ الخلاصة :

وإننا إذ نسوق هذا البحث على مائدة الاقتراحات اللازمة لتطوير المؤسسات العربية ووضعها على مستوى المنافسة المطلوبة للسوق الدولية المتغيرة فى نهاية القرن العشرين ومطلع القرن العشرين ومطلع القرن الحادى والعشرين فإننا نطمع أن ينجح فى إثارة اهتمام المدير العربى و يوقظ فيه دواعى الاستعداد للمستقبل القريب الذى يحمل معه تحديات عظيمة تجعل الاستمرار قرينا للتدويل وتجعل النمو قريناً للتفوق فى مضمار المنافسة .

REFERANCES

1- John Tuman, Jr., P.E., "Project Management for Turbulent Times", Project Management Institute Seminar/Symposium, San Francisco, California, 1988.
2- Walter J. Stuart, "Strategic Information Systems Planning", Project Management Institute Seminar/ Symposium, 1988, San Francisco.
3- Jack Welch, "Managing Now For The 1990's", FORTUNE, Septemper 26, 1988.
4- Jeremy Main, "The Winning Organisation", FORTUNE, Septemeber 26, 1988
5- Carle. Ralph E., "Managing IS at Multinations", Datamation, March 1, 1988.
6- Peters. Tom, "Thriving on choas", New York, 1987.
7- Goleman. Daniel, "Why Managers Resist Machines", The New York Times, February, 1988.
8- Peter Durcker, "The Trancenational Economy", The Wall Street Journal, August, 1988.
9- Tuman, Jr., "Transnational Project Management For The Global Marketplace", Proceeding, INTERNET, Glasgow, 1988.
10 Michael Shiel "Management Development in the 1990", Maharat Management Training Conferance, Cairo, 1989.





▫ أبعاد المناخ الصحى للتغيير ▫

دكتور/ على محمد عبد الوهاب

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة ــ جامعة عين شمس



أبعاد المناخ الصحى للتغيير *

دكتور/ على محمد عبد الوهاب

*** تمهيد :**

إن نظرة سريعة أو مستأنية لما حولنا تحوى بأن هناك تغييراً من نوع أو آخر يأخذ مكانه .. بطيئاً أو سريعاً ، جزئياً أو شاملاً ، طفيفاً أو جذرياً . يحدث ذلك فى مجال التكنولوجيا بشقيها المادى والفكرى . فلعل فى هذه اللحظات يجرى اختراع لآلة جديدة ، أو تحديث لطريقة أو أسلوب أكفأ لأداء الأعمال . كما قد تكون هناك تغيرات فى الأسواق ، فى أذواق المستهلكين وعاداتهم الشرائية بالنسبة لسلعة معينة ، أو تفضيلهم لسلعة على أخرى ، وفى إقبالهم على خدمات معينة أو مجالات الاستفادة منها . كما قد يحدث تغيير فى السلوك الوظيفى للأفراد ، فقد يزيد إقبالهم على العمل وترتفع إنتاجيتهم ، أو قد يحدث فتور فى هممهم أو تحول فى دوافعهم فتنحر مستويات أدائهم ، أو قد تتغير نظرتهم إلى الأهداف والواجبات واستعدادهم لبذل المجهودات المطلوبة . ونستطيع أن نفكر فى عشرات أخرى من الأمثلة التى تدل على أن التغيير ــ نافعاً أو ضاراً ، إيجابياً أو سلبياً ــ هو منهج حياة ، يستمر باستمرارها .

ولا شك أن الإدارة مسئولة مسئولية كبيرة تجاه التغيير ، فهو يعتبر تحدياً لها ، واختباراً لقدرات المديرين والقادة ، وذلك من جانبين :

أولها ، عندما يحدث التغيير ــ كيف تواجهه الإدارة ، كيف تكيفه وتتكيف معه وتوجهه لخدمتها وتستفيد من العناصر الإيجابية له وتعالج ــ أو تتفادى ــ مؤثراته السلبية ، ما هى الوسائل التى تستخدمها لتحقق مصالحها وأهدافها من خلال هذا التغيير .

وثانيهما، عندما تنشئ الإدارة التغيير بنفسها كأن تدخل تطوراً جديداً مثلاً فى منتجاتها، أو طرق التشغيل، أو أساليب التسويق والترويج، أو سياسات الأفراد .. إلخ، كيف تدخل هذا التغيير، وما هى الأسس التى تعتمد عليها والوسائل التى تستخدمها لكى تحقق الأهداف التى تريدها بأقصى درجة من الكفاءة والفعالية.

ونعالج فى هذا المقال خمسة أبعاد سلوكية نعدها الإطار الصحى للتغيير الذى يساعده ويعمل على نجاحه وتحقيق الأهداف المطلوبة منه. هذه الأبعاد الخمسة هى الإدراك، والإطار القيمى، اتجاهات العاملين، والدوافع، والتفكير الابتكارى. ولا شك أن هناك عوامل أخرى كثيرة تحدث تأثيرها فى التغيير والدرجة التى يحققها من النجاح. نذكر منها النظم السليمة للمعلومات، والتخطيط الجيد الذى يحدد الأهداف ويضع الخطوات الملائمة لتنفيذ التغيير، وكذلك التطبيق السليم، والمتابعة والرقابة الجيدة، ولكننا نركز بصفة خاصة على الأبعاد السلوكية الخمسة التى ذكرناها. ونوضح كيف تستفيد الإدارة منها وتوظفها لخدمة التغيير وتحقيق أكبر درجة من الفعالية فى تطبيقه.

أولاً ــ الإدراك:

١ ــ تعريف الإدراك:

يعبر الإدراك عن نظرة الفرد للحقائق من حوله وترجمته الخاصة أو الذاتية لها. فالإدراك لا يمثل الواقع بالضبط ولكنه تفسير هذا الواقع حسبما يراه الشخص متأثراً باتجاهاته وقيمه وتعليمه وتميزاته وخبراته السابقة. وخصوصاً عندما يتعلق الأمر بالواقع غير الملموس، أو المعنوى. لذلك يختلف الناس فى تفسيرهم للعمل الجاد، والالتزام، والتعاون، والصالح العام .. أكثر من اختلافهم حول الأشياء المادية الظاهرة، كالآلة أو السيارة أو السلعة .. التى يلمسونها ويقيسونها بمقاييس موضوعية معروفة.

٢ ـ العمليات الإدراكية :

لابد أنت تتعرف الإدارة على بعض النقاط الهامة حول الإدراك . وهى أن للإنسان نطاقاً محدوداً للإدراك . أى أن هناك حداً أقصى لما يستطيع الفرد أن يستوعبه من المنبهات أو الأحداث من حوله . لذلك فإنه يختار بعد هذه الأحداث أو عينة منها فقط . ثم تقوم الحواس بتنظيم هذه الأحداث والمنبهات وتجميعها وترتيب أهميتها . ويخلص الفرد من ذلك إلى استنتاجات ـ معان ودلالات معينة ـ وقد تكون صحيحة أو خاطئة . و بناء على هذه الاستنتاجات يقدم الفرد استجابة معينة ـ يراها من وجهة نظره الخاصة ـ ملائمة للموقف الذى يصادفه .

فيتكون الإدراك إذا من أربع عمليات متصلة ، أولها حدوث المثير أو المحرك (مشرف مثلاً يخبر العامل بأن إنتاجه غير مطابق للمواصفات) ـ وثانيها التسجيل أى التقاط الحواس للمحركات المختلفة وإدخالها فى الاطار الفكرى للفرد ـ وهنا يختلف الأفراد فى انتمائهم للأحداث أو أجزاء منها (مثلاً يتنبه العامل للجهة الشديدة التى أخبره بها المشرف عن أخطائه) . ثم تأتى العملية الثالثة وهى تفسير الحدث ، والذى يتأثر بشخصية الفرد ودوافعه ومعلوماته وخبرته السابقة (قد يعتقد العامل أن المشرف سيطبق عليه عقاباً معيناً) . وأخيراً تأتى الاستجابة ، أى التصرف أو السلوك الذى يتبعه الفرد للرد على ما حدث ـ وهنا يختلف الأفراد أيضاً فى نوع الاستجابات التى يظهرونها . فقد يكون رد فعل العامل فى مثالنا هذا ترك العمل أو الغياب . بينما قد يستجيب آخر بالتبرير وتقديم الأعذار . وقد يختار ثالث مضاعفة جهده وتحسين أدائه .

وتتأثر هذه العمليات الأربع ـ رؤية الشيء وتسجيله وتفسيره والاستجابة له ، ببضعة عوامل ، بعضها شخصى والآخر موقفى . فأما العوامل الشخصية فأهمها الحالة الجسمية والصحية للفرد والتربية التى تلقها مبكراً فى أسرته ، والعمر ، والدوافع والحاجات التى يطمع الفرد فى إشباعها ، والخبرات والتجارب السابقة ، بالإضافة إلى خصائص شخصية معينة كالمرونة مثلاً ودرجة الاستقلال والتفاؤل وحب المغامرة . وأما العوامل التى تتعلق بالموقف فأهمها العادات والتقاليد والعرف السائد فى المجتمع ، وخواص الأشياء والأحداث التى تدور حولنا ـ عددها وحجمها وتباينها ومدى تكرارها وترتيب حدوثها .

٣ــ الإدراك السليم للتغيير:

والآن كيف تستفيد الإدارة من العمليات الإدراكية وتوظفها لخدمة التغيير؟

إن واجب الإدارت يتلخص فيما يلى :

أ- أن تمهد للتغيير المزمع ، وتضع المؤثرات أو المنبهات الملائمة . فقد تعرض التغيير على العاملين أولاً فى صورة اقتراح . أو قد تطلب منهم أن يفكروا فى موقف أو مشكلة معينة . أو تطرح عليهم مجموعة من الأسئلة يكون التغيير من خلال إجابتهم أو اقتراحاتهم .

ب- أن تمد الإدارة هؤلاء العاملين بالمعلومات الصحيحة ، وتساعدهم على قراءتها وتفسرها وتحليل معانيها وتتحرى الصدق فى كل هذا ، وتفهم تفسيرات العاملين لهذه المعلومات وتميزاتهم تجاهها .

ج- أن تتنبه الإدارة للاستجابات المختلفة للأفراد ــ الإيجابية والسلبية على السواء . فقد يتحمس الأفراد للتغيير وقد يقاومونه ، وقد يظرون فتوراً أو عدم اهتمام به . وتستطيع الإدارة أن تتبع الأسلوب الملائم لكل من هذه الاستجابات إذا فهمت الأسباب الحقيقية وراءها .

د- أن توضح الإدارة للعاملين استفادتهم من التغيير المزمع وتهتم بمصالحهم الشخصية .. كالحصول على حوافز مثلاً أو تنويع المهارات أو اختصار الوقت أو الجهد المبذول فى العمل .

هـ- أن تتنبه الإدارة لمعوقات الإدراك والتى تؤثر على استجابة العاملين للتغيير، فتصحح هذه المعوقات أو تتفادها . مثل التنميط أو القولبة أى رؤ ية الأشياء بقالب أو صورة واحدة (كل ما تفعله الإدارة مثلاً ضد مصلحة العامل) وكذلك الحكم المسبق على الأشياء . والرفض أو المقاومة (عدما لاستماع لأية معلومة تهدد مصلحة العامل مثلاً) . والاسقاط والأساليب الدفاعية والتوقع أو الإيحاء (قد يتوقع العامل من رئيسه القسوة مثلاً ، فيرى فى التغيير الجديد الذى يتطلب تدر يباً على مهارة جديدة دليلاً على هذه القسوة) .

◻◻ النتيجة الأولى :

تستطيع الإدارة أن تستفيد من العمليات الإدراكية للعاملين ، وتساعدهم على رؤية الأحداث على حقيقتها ، بجوانبها الحسنة والسيئة ، بمزاياها وأعبائها وتكاليفها ، وتفسيرها التفسير الواقعي الصحيح ، والذى يساعد على الاستجابة الملائمة فى المواقف التى يتضمنها التغيير.

ثانياً ــ الإطار القيمى :

١ ــ تعريف القيم :

يقصد بالقيمة درجة الأهمية التى يعطيها الفرد لشىء معين . والقيمة أيضاً هى ذلك الشىء الذى يحرص الفرد على إكسابه والحفاظ عليه . فيصبح جزءاً من تفكيره ومرشداً أو موجهاً لسلوكه ، ومن ثم محركاً لطاقاته وقدراته . فإذا كان العمل مثلاً قيمة هامة لدى الموظف أو العامل ، تميز سلوكه الوظيفى بالجدية والحرص على اتقان العمل والوصول إلى النتائج المطلوبة . وإذا كان جمع المال هو القيمة تميز سلوك الفرد بالحرص والسعى لتحقيق أكبر قدر من المكاسب المادية .

٢ ــ العوامل المؤثرة فى تكوين القيم :

يكسب الأفراد والجماعات القيم التى يتبنونها من عوامل كثيرة . أهمها التعليم الذى يتلقاه الشخص فى مراحل عمره المختلفة . ثم الملاحظة أو المشاهدة أى المعايشة اليومية للأشخاص والأحداث وخاصة أولئك الأشخاص الذين يقدرهم الأفراد و يتأثرون بهم كالآباء والمدرسين ، والكتاب والمفكرين ، ورؤساء العمل والأصدقاء . كما أن الإقتداء يعتبر مؤثراً هاماً فى تكوين القيم فإذا أحب الفرد شخصاً معيناً وأعجب به فإنه يتأثر به و يتبنى أفكاره والقيم التى توجد عنده وأخيراً فإن الخبرات والتجارب التى يمر بها الفرد خلال حياته تؤثر أيضاً على القيم التى يؤمن بها . وتعتبر الخبرة الوظيفية أهم هذه الخبرات جميعاً ، حيث تشكل قيماً هامة لديه تتعلق بالعمل ، والإنتاج والمسئولية ، ومصلحة المجتمع .

وقد يحدث أحياناً أن تتناقض القيم وتصارع بعضها . وذلك عندما تتناقض التوقعات التى يمليها المدير أو الرئيس المباشر أو إدارة المنظمة مع القيم الأساسية لدى الأفراد أو الجماعات . و يترتب على ذلك ما نسميه نزاع الدور، فالفرد من ناحية ير يد أن يطيع رئيسه ويمتثل لأوامره ، ولكنه من ناحية أخرى لا ير يد أن يسلك سلوكاً يتعارض مع قيمه. ويختلف الأفراد فى مواجهتهم لهذا النزاع ، فالبعض لا يحيد عن قيمته ، والأخر يعدل قيمته لتتفق مع قيمة رئيسه ، وثالث يوفق بين القيمتين ، ورابع يختلط عليه الأمر ، وخامس يتمرد .. وقد يؤدى الأمر إلى الإحباط وربما ترك العمل ، ويحدث نفس الشىء بين الجماعات ، و بين الإدارات والأقسام ، و بين المدير ين ، فقد يعطى مدير المبيعات قيمة كبيرة للربح والمنافسة والانتشار الجغرافى . و ير يد ذلك تنو يع المنتج وتشكيل السلع . بينما يركز مدير الإنتاج على عنصر الكفاءة وضغط التكاليف . فير يد بذلك تنميط المنتج وقصر الإنتاج على تشكيلة محدودة من السلع .

٣ــ القيم السليمة للتغيير:

هناك مجموعة من القيم الملائمة للتغييرـــ والتى يعدها الكتاب مختلفة عن تلك القيم التى تتوفر فى المنظمات التقليدية أو البيروقراطية القديمة .

وأهم هذه القيم ما يلى :

١- أن تنظر الإدارة للإنسان نظرة جديدة متفائلة . وهو أنه قادر على التغيير، ويمكن أن يسهم بمجهودات إيجابية مثمرة .

٢- أن تقيم مع العاملين علاقة أساسها الألفة والمودة والثقة المتبادلةــــ وهذا ما تقوم عليه نظر ية (زد) اليابانية ، والتى يعزى إليها النجاح الكبير الذى تحققه الشركات اليابانية .

٣- أن تقبل الإدارة الفروق الفردية بين العاملين وتعمل على الإستفادة منها ، بدلاً من أن تقاومها وتعمل على تنميطهم .

٤- اعطاء الفرصة للعاملين للتغيير عن أحاسيسهم ومخاوفهم ، بدلاً من ضغطها أو تجاهلها . فذلك يبين حقيقة اتجاهات العاملين و يفتح مجالات التحسين .

٥- تشجيع الأفراد على إبداء سلوكهم ـــ وردود أفعالهم ـــ الطبيعية بدلاً من ارتداء الأقنعة أو إخفاء المشكلات الحقيقية . إن السلوك الحقيقى يتميز بالأمانة والمباشرة والا تساق ، الأمر الذى يساعد على حل المشكلات التى قد يحملها التغيير.

٦- المركز الوظيفى للمدير منطلق للتعاون واتخاذ القرارات ، وليس وسيلة للسلطة أو القوة أو توقيع العقاب .

٧- استعداد كل من الإدارة والعاملين لتحمل المخاطرة . إنها ثمن النجاح ، والإنسان عادة يتعلم من أخطائه فيسير بعد ذلك فى الطريق الصحيح .

٨- إن للأفراد حاجات متنوعة يريدون إشباعها فى محيط العمل ، وحينئذ يختلف الأفراد فى نوع هذه الحاجات وترتيبها والمقدار الذى يريدونه لإشباعها ، فإن بعض الأفراد يتميزون بدرجة عالية من الطموح وإثبات الذات والرغبة فى النمو والتطور وتحمل المسئولية .

٩- ومن ثم فإن التغيير يحمل تحدياً لهذا النوع من الأفراد ، وهو يشبع لديهم حاجات إثبات الذات والنمو . ويمكن للإدارة أن تستفيد من هؤلاء الأفراد بإشراكهم فى مجهودات التغيير ، وإسناد الدرجات الملائمة من المسئولية لهم .

١٠- إن جماعات العمل ، أو التنظيم غير الرسمى ، يمكن أن يقف مع الإدارة وليس بالضرورة ضدها ــ ثم يجبأن تكسبه الإدارة لصفها وترفع درجات التعاون معه .

□□ النتيجة الثانية :

يمكن للإدارة أن تنشئ مناخاً صحياً للتغيير، بنشرها وتبنيها لقيم سليمة بناءة بينها وبين العاملين قوامها الصراحة والأمانة والتعاون والمصلحة المتبادلة . إن الإطار القيمى السليم يساعد على توجيه التغيير الوجهة السليمة وتحقيق النتائج الإيجابية المتوقعة منه .

ثالثاً ــ الاتجاهات :

١ ــ تعريف الاتجاهات :

الاتجاهات حالة فكرية ، أو مجموعة من الآراء فى ذهن الفرد نحو الأشياء المحيطة به ــ العمل ، الزملاء ، المجتمع . وهى تؤثر إيجاباً أو سلباً أو حياداً ، على سلوك الشخص تجاه هذه الأشياء ، فإذا أحب العامل وظيفته وكانت فكرته عنها إيجابية ، فإنه يقبل عليها بشغف

ر يتوافق مع متطلباتها و يتغلب على صعوباتها . وإذا كانت فكرته عن الانتظام إيجابية ، فإنه يحرص على الحضور فى مواعيد العمل والالتزام بها . والعكس إذا كانت الاتجاهات سلبية . وعلى هذا فإن الاتجاهات تعتبر مكوناً أو عنصراً أساسياً فى شخصية الفرد وحياته : كيف يفكر، وماذا سيكون تصرفه .

٢ ــ كيف تتكون الاتجاهات :

لا تجيء الاتجاهات عفو الساعة ، أو تتفجر بين يوم وليلة ، ولكنها شيء مكتسب يتعلمه الفرد خلال مراحل حياته . وقبل أن نتكلم عن العناصر التى تشترك فى تكوين الاتجاهات ، يجدر التعرف على الأركان الأساسية للاتجاهات .. وهى ثلاثة : الأفكار ، والمشاعر والميل للسلوك . فأما الركن الفكرى فيعبر عن إدراك الفرد ومنطقه وعقائده . وأما ركن المشاعر فيتكون من العواطف والأحاسيس والإنفعالات التى توجد لدى الفرد . وأما الميل للسلوك فهو الركن الذى يسبق التصرف الذى يسلكه الفرد ــ سواء كان عقلياً أو عضلياً ، فردياً أو جماعياً ، بناء أو هداماً .. فهذا الركن إذن هو الموقف الذهنى الذى يوجه السلوك إلى وجهة معينة .

وهناك عناصر عدة تشترك فى تكوين اتجاهات الأفراد . أهمها التربية أو التنشئة الأولى للطفل فى العائلة ، والمدرسة ، والمعلومات التى يحصلها من المدرسة وغيرها من وسائل الإعلام والنشر. ثم تأتى بعد ذلك التجارب والخبرات المختلفة التى يخوضها الفرد ، والأشخاص الذين يحتك معهم و يتأثر بهم . كما أن المجتمع ــ بحضارته وثقافته وعرفه ومفاهيمه وتقاليده ــ يحدث أثراً بالغاً فى تكوين إتجاهات الأفراد .

٣ ــ دور الإدارة فى مجال الاتجاهات :

الاتجاهات حالة فكرية ، غير ملموسة ، ولا نستطيع التعرف عليها إلا من خلال إنعكاسها على سلوك العاملين وعلاقتهم . ولكن ترى الإدارة أن تتعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير الذى تريد تطبيقه ــ ولا تريد الإدارة أن تتعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير الذى تريد تطبيقه ــ ولا تريد بالطبع أن تنتظر حتى يتم التغيير لتتعرف على ردود أفعال الأفراد وتصرفاتهم ــ لذلك فإنها تلجأ إلى وسائل علمية لقياس الاتجاهات . كالاستقصاء والمقابلة ، بالإضافة إلى مؤشرات أخرى ، مثل معدلات الغياب والإنتاجية والحوادث والتأخير والشكاوى ودوران العمل .

و يتكون الاستقصاء الذى تتوفر أنواع عديدة جاهزة يمكن للإدارة استخدامها ، أو تصميم أنواع خاصة لأغراض محددة من مجموعات من الأسئلة تجاه التغيير. مثلاً نوع التغيير المطلوب . توقيت تطبيقه . الاحتياطات اللازمة لنجاحه ، المشكلات المتوقع حدوثها ، المداخل الملائمة لعلاجها ... إلخ ، و يطلب من كل مستقص منه أن يجيب عن الأسئلة المطروحة على ميزان درجات يتدرج من الموافقة التامة إلى المعارضة التامة.

و يعتبر قياس الاتجاهات عملية مستمرة . ذلك لأن الاتجاهات تتغير بمرور الوقت واختلاف الظروف . فمثلاً كان العمل الحكومى أو فى شركة عامة يحظى باتجاهات إيجابية عند غالبية الموظفين والعمال المصر يين . واليوم يفضل عدد متزايد منهم العمل فى شركات استثمار ية خاصة . وقد يحول الفرد اتجاهه نحو شيء معين من السلبية إلى الإيجابية أو العكس .

فربما يقاوم العمال إدخال آلات جديدة نتيجة لإتجاههم السلبى نحوها . ولكنهم يكتشفون مزاياها ثم يلمسون تأثيرها فى ز يادة الكفاية الإنتاجية ، أو فى تخفيف العبء عنهم ، أو يكتشفون أنها لا تسبب لهم أضراراً كالطرد من الوظيفة مثلاً .. فيتحولون إلى الاتجاه الإيجابى نحوها . ولا يقتصر قياس الاتجاهات على المرحلة التى تسبق إدخال التغيير، ولكنه يستمر أثناء تنفيذ التغيير، وكذلك بعد تطبيقه بفترة معينة . كما أن دور الإدارة لا يقتصر فقط على مجرد التعرف على آراء العاملين و وجهات نظرهم . ولكنه يمتد إلى التعرف على الآثار المترتبة عليها ــ سلباً وإيجاباً . حتى تبحث فى تعديل هذه الاتجاهات أو تغييرها . أمامها فى ذلك سبل كثيرة . أولها وأهمها إمداد العاملين بالمعلومات الصحيحة والأرقام السليمة ــ سواء أكانت إيجابية أو سلبية ، مشجعة أو محزنة .. فقد تعرض الإدارة على العاملين بيانات عن انخفاض الأر باح مثلاً أو تغلب المنافسين عليها فى منطقة معينة أو انحسار الطلب على سلعتها أو تحول أذواق المستهلكين عنها . وإلى جانب المعلومات السليمة ، فإن برنامجاً متكاملاً للتدر يب من التهيئة المبدئية والإعداد لقبول التغيير، إلى التدر يب الفنى أو الفكرى أو السلوكى الذى يتطلبه التغيير إلى تجديد التدر يب الذى يتعلق بإضافة خبرات جديدة ومتابعة تقدم العاملين فيها .. ثم إن المعلومات الصحيحة والتدر يب السليم ، لابد أن يعززا و يكملا بالقدوة الحسنة .. فيشعر العاملون بوقوف الإدارة إلى جوارهم ، واهتمامها بمشكلاتهم ، وإصغاء المدير ين لاقتراحاتهم ، وتعاونهم و بذلهم للمجهودات المشتركة مع العاملين لإنجاح التغيير.

□□ النتيجة الثالثة :

تستطيع الإدارة من خلال التعرف على تجاهات العاملين ـ الصحيحة وغير الملائمة ـ أن تصنع التخطيط السليم للتغيير ـ كما أنها تستطيع من خلال المجهودات التى تبذلها لتغيير اتجاهات العاملين أو تعديلها أو تصحيحها أن تهيئ الظروف الملائمة وتكسب تعاون العاملين ، حتى توجه التغيير فى المسار الإيجابى الصحيح .

□□ دوافع العاملين :

١ ـ تعريف الدوافع :

يعبر الدافع عن حاجة ناقصة يريد الفرد أن يشبعها . وطالما كانت هذه الحاجة ناقصة فإنه يسعى لإشباعها و يترتب على وجود هذه الحاجة لدى الفرد نوع من القلق أو التوتر أو عدم التوازن ، و يزول تماماً إذا أشبعت الحاجة بالكامل و يزول جزئياً إذا أشبعت جزئياً ، و يظل على ما هو عليه أو يزيد أو يتطور إلى إحباط إذا لم تشبع الحاجة تماماً .

٢ ـ أنواع الدوافع :

أجرى الباحثون تصنيفات عديدة لدوافع يهمنا منها الآن تأثير هذه الأنواع على التغيير المزمع إدخاله ، فقد قسم (مازلو) الحاجات الإنسانية إلى ست مجموعات : الحاجات الجسمية ، والأمان ، والاجتماعية ، واحترام النفس ، وإثبات الذات ، والحاجات العقلية والجمالية .. كما صنف (هيرزبرج) العناصر الوظيفية إلى : عوامل دافعة وأخرى صحيحة . فأما الأولى فهى تتكون من طبيعة العمل ، والمسئولية والتقدير وفرص التقدم والترقية والإنجازات وتحصيل النتائج . وأما العوامل الصحية أو الوقائية فهى الأجر والزملاء والإشراف والتدريب وظروف العمل وسياسات المنظمة ولوائحها .

و بينما تحقق العوامل الدافعة للفرد مستوى عالياً من الرضا وتدفعه للأداء الجيد فإن العوامل الوقائية مرغوبة ولكنها لا تسبب رضا الأفراد وفى نفس الوقت إذا غابت فإنها تسبب عدم رضاهم .

وتضيف نظرية التوقعات بعداً جديداً للدافعية ، وحيث تقرر أن الفرد يقبل على العمل و يزيد مجهوداته فيه إذا توافرت مجموعة من الشروط هى : إن العمل الجاد سيؤدى إلى الأداء الجيد . وأن الأداء الجيد سيؤدى إلى الحصول على الحافز المخصص لذلك . وأن هذا الحافز يشبع حاجة أو دافعاً لدى الفرد . وأن هذا الدافع مهم للفرد و يسعى لإشباعه . وأن الإشباع المحقق كاف ليبرز أو يستحق الجهد المبذول .

وإذا كان هناك تناسباً بين نوع الجهد المبذول والحافز المرصود للنتائج المترتبة عليه ودرجة المخاطرة الموجودة . فمثلاً كلما كان احتمال النجاح ضئيلاً أو الأداء صعباً أو درجة الخطورة كبيرة فلابد أن يكون الحافز كبيراً ومغرياً حتى يبرر الجهد المبذول .

٣ــ الدوافع الملائمة للتغيير:

تشير دراسات الدوافع بالإضافة إلى تجارب الإدارة ومشاهداتها لعامليها إلى عدد من الحقائق الهامة حول الدوافع وهى :

أ- أن هناك فروقاً فردية بين العاملين ، فى نوع الحاجات التى يريدون إشباعها ودرجة أهمية كل من هذه الحاجات ، وسلم ترتيبها أو أفضليتها .

ب- إن درجة الإشباع التى يطمع الأفراد فيها لكل من الحاجات التى توجد لديهم تختلف من فرد لآخر وكذلك من حقبة زمنية إلى حقبة زمنية أخرى عند الفرد الواحد .

جـ- إن الفرد يتأثر فى نوع حاجاته وترتيبها وأهميتها ومقدار إشباعها ــ ليس فقط بالمجتمع الكبير، ولكن أيضاً بجماعة العمل الصغيرة التى يعمل معها ــ فقد تعمل الجماعة على رقى الدوافع (ازدياد الطموح مثلاً) كما قد تعمل على تضاؤل دوافع أفرادها (تقييد الإنتاج مثلاً) .

د- تستطيع الإدارة أن تغير فى دوافع العاملين ، أو تعيد ترتيبها وتوجهها وجهة معينة و يلعب القادة الإداريون هنا دوراً كبيراً فكم من موظف أدخل حاجات جديدة راقية (مثل إثبات الذات) متأثراً برئيسه المباشر ــ نظراً لإعجابه به و بنجاحه والإنجازات التى يحققها .

هـ- كما تستطيع الإدارة أن تحصل من العاملين على مجهود متزايد ودرجة أعلى من الإخلاص عن طريق الإشباع الملائم والموقوت الذى تقدمه لعامليها .

وعلى هذا فإن الإدارة عندما تكون بصدد إدخال تغيير معين يمكن أن تستفيد من دوافع عامليها . وعليها أن تتبع فى ذلك أسلوباً علمياً قوامه الخطوات الآتية : التعرف على دوافع العاملين ودرجات أهميتها لديهم ، وذلك عن طريق الدراسة والمشاهدة والتحليل ، ثم التعرف على تلك الدوافع التى يمكن أن يشبعها العاملون داخل المنظمة . أو بعبارة أخرى تلك الحاجات التى يمكن للإدارة أن تقدم إشباعاً لها ، حتى تميزها عن تلك التى يكون إشباعها فى مجالات أخرى (كالنادى أو المنزل أو مؤسسات اجتماعية أخرى) ثم تحديد الحوافز ــ و بعبارة أدق مزيج الحوافز الملائم الذى يمكن أن يشبع هذه الحاجات ثم التعرف على تلك الحاجات التى يمكن أن يهددها التغيير الجديد أو يخفض درجة إشباعها (مثلاً حاجات الأمان والاستقرار لدى العاملين) . وكذلك التعرف على الحاجات التى يمكن أن ستمد مع التغيير الجديد (مثلاً زيادة رغبة العاملين فى مزيد من الحوافز المادية ، أو رغبة بعضهم فى المشاركة فى اتخاذ القرارات) . وبعد ذلك تحدد الإدارة المزيج الجديد من الحوافز الذى يتلاءم مع التغيير ــ كبرامج المشاركة مع الإدارة وتخصيص أحد الأفراد كمسئول عن إدخال برنامج معين أو تدريب عدد معين من الأفراد ، ونظم المشاركة فى الأرباح التى تترتب على التغيير الجديد أو المشاركة فى الوفورات التى تترتب على خفض التكاليف .. إلخ . هذا بالإضافة إلى أن التغيير فى حد ذاته قد يكون دافعاً للأفراد ــ وخاصة أولئك الذين يرتفع لديهم حاجات إثبات الذات والنمو والتطور.

□□ النتيجة الرابعة :

يمكن أن تستفيد الإدارة من دوافع العاملين ، فى توجيهها نحو التغيير المطلوب ، وتقديم الإشباع الملائم عن طريق المزيج المناسب من الحوافز. واعطاء وإظهار المزايا التى يحملها التغيير لتقديم مزيد من الإشباع لحاجات العاملين وكذلك تطوير هذه الحاجات والدوافع حتى تنسجم مع التغيير ومتطلباته ، والمجهودات اللازمة لنجاحه .

خامساً ــ التفكير الإبداعى :

●● تعريف الإبداع وأهميته :

يعتبر التفكير الابتكارى أو الإبداعى جزءاً هاماً من واجبات الأفراد ــ قادة وموظفين ، بل إن بعض الكتاب يرون أن القدرات الإبداعية يجب أن تكون فى المستقبل هى البند الأول فى التوصيف الوظيفى لوظيفة (مدير)

ولا شك أن عوامل كثيرة من حولنا تجعل للإبتكار والتفكير الإبداعى أهمية خاصة ، ومن هذه العوامل : ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات ، كبر حجم منظمات الأعمال . ارتفاع توقعات المستهلكين ، كبر حجم العمالة وتنوعها ، ازدياد طموح العاملين ... إلخ .

وقد يظن البعض أن الابتكار ينصرف إلى معدات أو إعداد السلع فقط ، أو يقتصر على مجال العلوم الطبيعية والهندسية ، ولكن لابتكار يمتد لجميع حقول المعرفة والأنشطة الإنسانية .. وإن لم يصل إلى نفس الدرجة التى حققها فى العلوم السابقة وأمام المدير مجال نسيج للإبداع .. فتطبيق نظر ية جديدة للإدارة فى إدارته مثلاً يعد ابتكاراً .. والتوصل إلى سياسة تحقق ولاء العاملين مثلاً أو انخفاض نسبة الغياب .. أو ز يادة تعاون الأفراد مع بعضهم .. أو تخفيض تكاليف الإنتاج ، كل هذه أنواع من الابتكار والتجديد .

•• معوقات الإبداع :

(أ) المعوقات الإدراكية :

وهى التى تتعلق بإدراكنا أو تصورنا للبيئة من حولنا وتحدث هذه المعوقات عندما يكون هناك خطأ فى الإدراك (الرؤ ية غير الصحيحة للأشياء) أو خداع فى الإدراك (الذى ينتج عن أسباب فسيولوجية أو نفسية) وكذلك ضيق الإدراك أو محدوديته .

(ب) المعوقات الاجتماعية والثقافية :

والتى تتمثل فى التقاليد والأعراف وما يفرضه المجتمع أو جماعة معينة من توقعات وأفكار أو رؤ ية للأشياء . والتى يلتزم بها أفراد المجتمع حرصاً على انسجامهم واندماجهم فى جماعاتهم .

(ج) المعوقات التنظيمية :

وتمثل فى تلك التوقعات التى يفرضها التنظيم فى صورة رسمية كاللوائح والتعليمات والتوجيهات . أو فى صورة غير رسمية مثل الإرشادات والنصائح والضغوط وكلما كانت هذه التوقعات كثيرة ومحدودة ومفصلة ضاقت دائرة الإبداع أمام العاملين .

(د) المعوقات النفسية والعاطفية :

كثيراً ما تطرأ على الناس ــ حتى العاديين ــ أفكار جديدة ولكنهم يطردونها أو لا يتابعونها

وذلك خوفاً من الفشل أو انتقاد الآخرين ، أو نقص الثقة فى النفس ، أو الاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسئولية تنفيذها ، أو الخوف من نتائجها .

٣ــ دور الإدارة فى مجال الإبداع :

تستطيع الإدارة أن تستخدم أساليب متنوعة للاستفادة من الأفكار الجديدة ، وتوجيهها لإنجاح التغيير المطلوب ومن هذه الأساليب ما يلى :

١ ــ تحليل القدرات القيادية :

وهى اعطاء المديرين أسئلة عن مشكلات ومواقف معينة وأخذ أرائهم بشأنها . وذلك لتنشيط أفكار المديرين وتنمية قدراتهم فى ترتيبها واستيعابها وحسن استخدامها فى المواقف الملائمة .

٢ ــ التحليل المورفولوجى :

وتعتمد هذه الطريقة على جمع الأبعاد والخصائص التى تشترك فى مشكلة البحث ووضعها فى خريطة تشكيلية (مورفولوجية) . إن ذلك يساعد الفرد على رؤية الأجزاء المختلفة لمشكلة ما والخصائص المشتركة فيها تمهيداً لوضع حلول متنوعة لها .

٣ــ العصف الذهنى :

وتقوم هذه الطريقة على عرض مشكلة على جماعة من الناس ويطلب منهم أن يتقدموا بأكبر قدر ممكن من الأفكار بشأن حلها ، وألا يترددوا فى عرض أية فكرة مهما كانت جديدة أو غير مألوفة ، وأن يضيفوا إلى أفكار الآخرين ويعدلوا فيها ، ويمكن ممارسة كثير من الأفكار فى جلسات العصف الذهنى مثل :

●● النتيجة الخامسة :

تلعب الأفكار الجديدة دوراً هاماً فى التغيير وتوجيه مساره الوجهة الصحيحة ويمكن للإدارة أن تنمى التفكير الإبداعى لأفرادها وتستفيد من الأفكار الحية التى يتوصلون إليها وتطبق الجيد منها وتكافئ أصحابها .

□□ خلاصـــــة :

يمكـن الآن قـراءة الـنـتـائج الخمس المتعلقة بالأبعاد الخمسة التى تم عرضها فى هذا المقال وذلك كما يلى :

١- تسـهـم العمليات الإدراكية فى توفير المناخ السليم للتغيير إذا استطاعت الإدارة أن تساعد الأفـراد على الرؤ ية الصحيحة للأحداث وتفسيرها بدرجة كافية من الواقعية حتى يقدموا الاستجابة والسلوك الملائم فى المواقف المختلفة .

٢- يمكن للإدارة أن تنشر القيم السليمة للتغيير وتدفع العاملين لتبنيها حيث أن الإطار القيمى الملائم الـذى يتكون من التعاون والمصلحة المتبادلة والتحسين والتطو ير يساعد على توجيه التغيير الوجهة الملائمة .

٣- تـؤثـر اتجاهات العاملين بأنواعها المختلفة تأثيراً إيجابياً أو سلبياً على التغيير ومن ثم درجات نجاحه ومن خلال التعرف على هذه الاتجاهات تستطيع الإدارة أن تضع التخطيط السليم للتغيير. كما أنها تستطيع تعديل اتجاهات العاملين وتطو يرها لتتلاءم مع التغيير وتعززه .

٤- كـلما قدمت الإدارة الإشباع الملائم والموقوت لدوافع عامليها بالدرجة التى يتوقعونها كانت مجهـوداتهـم مـوجـهـة نحو أهداف العمل حتى يستفيدوا من مز يج الحوافز المخصص لذلك و بـنـفس المنطق كلما وجد الأفراد فى التغيير الجديد إشباعاً لدوافعهم أقبلوا عليه ورضوا به وعملوا على إنجاحه .

٥- للتـفـكير الإبداعى دور هام و بارز فى إنشاء التغيير وتطبيقه ، ومتابعته ، و واجب الإدارة أن تـنـمـى الأفـكـار الحـيـة عـنـد عامليها ، حتى تستفيد منها وتحقق من التغيير الأهداف المطلو بة منه .



◻ النظرة العملية لقائد التغيير ◻

أستاذ سعيد عطيوى مصطفى
مدير عام بوزارة المالية



* النظرة العملية لقائد التغيير *
أستاذ/ سعيد عطيوى مصطفى

المدير هو صاحب رسالة يحملها إلى الناس ، وهو فنان يمد الآخرين بالسعادة والسرور وهو عالم يجمع فى كل لحظة فكرة جديدة تحقق هدفاً محدداً ولا نغالى إذا قلنا حقيقة أنه كل هؤلاء فرسالته التطوير الدائم لمعاونيه وأن يشحذ هممهم لتحقيق النتائج المستهدفة ، وهو فنان يعزف لحن النجاح و يقود الأفراد إلى تذوق طعم العمل وحلاوة النجاح ، ولا يتسنى له أن يكون كذلك إلا إذا كان عالماً فى مجاله يعرف مقتضيات عمله يجيد استقبال المعلومات والتعليمات وما إلى ذلك وأيضاً توصيل ذلك إلى معاونيه فى شكل واضح ميسر مع مقدرته على إقناع الآخرين .

ولابد أن يكون ذلك مبنياً على تجربته الإنسانية .. فكما يقول الفلاسفة إذا كان الإنسان يولد برأس خاوية وعقل كالصفحة البيضاء بدون أى تجربة فإنه عندئذ يبدأ عن طريق حواسه من إدراك وسمع وشم وتذوق ولمس من اكتساب الخبرة التى تحدث فيه التغيير من وضع إلى وضع وليس يوماً بيوم بل لحظة بلحظة فيتكون لديه الخط الفكرى الذى يتطور و يتغير فى ضوء ما يكتسبه من علاقات واكتساب مهارات يتكيف من خلالها مع المجتمع الذى يعيش فيه .

والآن نجد أنفسنا أمام سؤال على قدر كبير من الأهمية وهو سؤال قديم جديد متجدد .

هل يمكن إحداث التغيير على مواقف وسلوك الأفراد ؟

وإذا سارعنا إلى الإجابة بنعم فلابد أن يستتبع ذلك .. ولكن .. نقول نعم ، لأن الإنسان يحصل على ما يريد مما يحيط به .. ولذلك فمن الممكن أن يحدث التغيير عندما يحدث التغيير فيما حولنا .

وإذا كان دوام الحال من المحال فيكون التغيير هو القصد وهو المنال .. ولكن التجربة تعلمنا أن التغيير يختلف من تنظيم لآخر كما يختلف من وظيفة لأخرى .

يختلف من حيث مدى القدرة على استخدام المعرفة وإمكانية توظيف الوسائل الفنية المختلفة لإحداث التغيير.

يختلف من حيث التعامل مع الآخرين وتحقيق التفاعل الناجح معهم من حيث تفهم الظروف المحيطة واختيار أسلوب الاتصال الأمثل.

يختلف من حيث تفهم العلاقات المتباينة بين العناصر المختلفة واستثمارها بما يكفل التغيير الدائم إلى الأفضل.

يختلف من حيث تشخيص وتفسير المواقف لإلقاء الضوء على الوضع القائم والمطلوب وما يلزم لصنع القرار اللازم للتغيير.

وتأسيساً على ما سبق فإنه يمكن الإجابة على... ولكن. بأن التغيير هو سنة الحياة ولا يمكن للإنسان أن يكون موجوداً على هذه الأرض بدون أن يحدث التغيير عن طريق أن يؤثر و يتأثر بما حوله وعلى قدر ما اكتسبه من خبرات وتجارب على قدر ما يمكنه تحقيق تغيير ناجح للمنظمة ولكافة الأفراد العاملين بها.

وإذا تحقق النجاح فى إحداث تغيير ما فقد يكون هذا التغيير لفرد واحد أو لمنظمة واحدة فى فكرة جديدة.. ونقصد بهؤلاء أنهم رءوس التغيير وهو ما اصطلح على تسميته قادة التغيير الذين يحملون على أعناقهم مسئولية هذه الرسالة.. فكر التغيير.. وذلك لإحداث ما يسمى بديناميكية التغيير أى تولد العنصر الفعال داخل رءوس قادة التغيير فيحملهم على تغيير أنفسهم فلن يغير الله ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم ومن ثم يخلقون القدوة داخل المنظمة والتى سرعان ما تنتشر وتعم أغلب أفراد المؤسسة ــ اللهم إلا من العناصر القليلة التى تقاوم أى تغيير.

و يسير العمل بالروح العلمية والسلوكية والإدارية الجديدة فيأخذون بأساليب التخطيط والتنظيم واختيار أفضل العناصر التى تحقق أهداف المنظمة وفتح فرص التدريب ومتابعة المديرين لهم بقصد الرقابة المستمرة والتحقق من أن الانجاز يتم وفقاً للأهداف واتخاذ ما يلزم من قرارات لإصلاح المسار إذا لزم الأمر، ثم تقييم نتائج الأعمال التى ما من شك أنها سوف تكون كما تبغى المؤسسة فإن لم يقع الإنجاز الفعلى على الأهداف وقع قريباً منها بالقدر الذى تسمح به مفارقات التنفيذ.

وسرعان ما يؤدى هذا النجاح إلى محاكاة المنظمات المنافسة فيأخذون بأسباب التغيير أين هم؟ ماذا يريدون؟ ما هى أولوياتهم و بعبارة أخرى يلجئون إلى الأساليب العلمية والإدارية

الحديثة يحللون مواقفهم ليتعرفوا عما إذا كان هناك خلل ما ، فإذا كان هناك قصور فهل لسبب معروف أم غير معروف ؟ فإذا استلزم الأمر قراراً لابد من دراسة البدائل مع الأخذ فى الاعتبار برامج العمل والنظرة المستقبلية .

وهكذا يحدث التغيير أثره فى الأخذ بطرق النجاح وما يلبث الحال أن يكون هناك «مكرر التغيير» من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى قطاع وتحدث ديناميكية التغيير وتختفى من قواميسنا ما يتردد من أن مشكلة المشاكل بمصر هى بسبب سوء الإدارة ، فما ذلك إلا من صنيعنا ، التشبث بالأفكار، عدم مواكبة ما يتم حولنا ، مقاومة أى تغيير للإبقاء على أوضاع لصالح أفراد وليست لصالح المجموع .. وما إلى ذلك من معوقات التغيير التى ليست خافية علينا فإذا ما غلبنا المصلحة العليا وكانت الأهداف التى تخدم المجموع هى سبيلنا فلابد أن الله سيوفقنا لما فيه الخير والفلاح .

وإذا كان المصلحون الاجتماعيون وجميع الرسالات السماوية عبر التاريخ قد جاءت لإحداث التغيير لما فيه من خير الإنسانية كلها وإخراجهم من الظلمات إلى النور فإنه من الأهمية بمكان أن نشير إلى صلابة هؤلاء القادة الذين حملوا فكر التغيير وقاموا باستخدام كافة الأساليب من حوار حر ونقاش عميق وقدرة فى السلوك ومسئولية فى التصرف فهم وصلوا فى أفكارهم إلى قناعة تامة بعد دراسة ما هو قائم وحتمية التوصل إلى ما هو مفيد للبشرية كلها ، ولنا فى الرسل الأسوة الحسنة فى تحمل الإساءة التى وصلت إلى حد التعذيب الجسدى .

نريد أن نقول أن قادة التغيير لابد أن يكونوا مقتنعين تماماً بما لديهم من أفكار ومستعدين لإقناع غيرهم بها بأساليب شتى وذلك حتى نحفظ لديناميكية التغيير قوة الدفع المطلوبة .

وحتى يكون الحديث عن التغيير منصفاً فإن هناك جانباً آخر من الموضوع لا يقل أهمية عما ذهبنا إليه فى العرض السابق ونقصد بذلك مناخ التغيير، فلابد له حتى يأتى ثماره أن تكون عناصر الإيجاب أقوى من العناصر السالبة و يستوى فى ذلك المنشأة الفردية أو شركات القطاع الخاص أو شركات القطاع العام وحتى أجهزة الدولة الخدمية .

كيف يحقق التغيير أهدافه إذا لم يكن النظام العام يكفل الاستقرار ولعل الحديث يكثر فى هذه الأيام عن تطوير القطاع العام وإخراجه من القيود الحكومية التى تحد من حركته وتمكين القيادات الشابة من قيادة هذا التغيير وذلك لمدد محددة يتم تقييم أدائها كل ثلاث سنوات وذلك

كله فضلاً عن دراسة ظاهرة تعدد أجهزة الرقابة التى تتطالب تلك الجهات ببيانات كثيرة قد تكون فى النهاية استهلاكاً للوقت ومن ثم ضياعاً للمال إذا ما أخذنا فى الاعتبار تكلفة الفرصة البديلة .

ولا يمكن المرور على هذا الموضوع الهام الذى يشغل قطاعاً عريضاً من المجتمع هذه الأيام من غير أن نلقى الضوء على ما يمكن أن يواجه هؤلاء القادة الذين سيحملون فكر التغيير و يتحركون فى منظماتهم من خلال استراتيجية التغيير ليحققوا أرباحاً أكبر أو يستبدلوا الخسائر بالأرباح استعداداً لانطلاقات أخرى جديدة .

نقول ونحن بصدد الحديث عن مناخ التغيير أن هؤلاء القادة سوف تعترضهم معوقات تتعلق بالأفراد وأخرى بالحالة التى عليها الأصول وثالثة بالتشريعات والقوانين ورابعة بالنمط الاجتماعى وخامسة بالمجتمع الدولى وسادسة بمشاكل تدبير العملة الأجنبية وسابعة بالارتفاع المستمر فى الأسعار وثامنة بالتضخم وأثره على القوة الشرائية وتاسعة على سياسة المخزون والمبيعات وعاشرة على تدخل الدولة فى تسعير المنتجات مراعية فى ذلك البعد الاجتماعى ومتوسط الدخول ومحاولة إيجاد سبيل لتحقيق التوازن بين الأسعار والأجور وما إلى ذلك .

ماذا يمكن أن يفعله قائد التغيير فى ظل تلك الصعوبات !

ومما لا شك فيه أن هناك من تلك العناصر ما هو داخلى خاص بمنظمته سواء من ناحية العمالة ومدى احتياجه للعناصر المدربة منها وضرورة التخلص من عبء العمالة الزائدة التى قد تكون أكثر فائدة إذا حدث لها تغيير فى أسلوب أو مكان العمل و بالتالى على الدولة أن تيسر التخلص من الأفراد غير المناسبين لنوعية العمل دون أن تقف التشريعات الحالية حجر عثرة فى سبيل ذلك . وله أن يواكب العالم المتحضر يستفيد مما وصل إليه الآخرون فكيف يستطيع أن يؤدى عملاً اقتصادياً مربحاً فى ظل معدات هالكة سواء ما انتهى عمره الافتراضى منها أو ما تقادم منها بسبب التقدم الفنى بالداخل أو بالخارج مما له أكبر الأثر على الإنتاجية والربحية .

ولا يمكن للتغيير أن يؤتى أكله إذا كان الحصول على العملة الأجنبية أمراً صعب المنال وذلك لشراء مستلزمات الإنتاج التى يؤدى تأخير شرائها إلى إيجاد طاقات عاطلة من معدات وأفراد .

وماذا يمكن أن يقال عن قائد التغيير الذى قام بالتخطيط الجيد والتنظيم الحسن واستخدام أمثل لما لديه من عناصر الإنتاج ثم يفاجأ بأن الدولة تفرض عليه أسعاراً جبرية تقل عن التكلفة بكثير فتتحول المنظمة من شركة رابحة إلى شركة خاسرة أو مخسرة إن صح التعبير.

فباسم هذا المؤتمر الذى جمع من المفكرين ورجال الأعمال وأصحاب الخبرات ما جمع أناشد الجميع كلاً فى مجاله أن يعود إلى منظمته بما حمل من أفكار وهو أكثر إصراراً على أن يكون قائداً فى موقعه متحملاً فى سبيل ذلك حتى تتحقق زيادة الإنتاج التى هى مطلبنا جميعاً فى ظل جو مستقر ملائم لإحداث التغيير تتغلب إيجابياته على سلبياته يوماً بعد يوم حتى تتضاءل وينسجم اللحن ونستطيع أن نتحول إلى دولة منتجة تكفى احتياجاتها وتصدر فائضها وليس ذلك ببعيد .



السياسات الإدارية كمنهج من مناهج استراتيجيات التغيير

أ. د. أبوبكر مصطفى بعيره
أستاذ إدارة الأعمال بجامعة قار يونس
مدير التدريب ــ المنظمة العربية للتنمية الإدارية
عمّــان ــ الأردن



* السياسات الإدارية كمنهج من مناهج استراتيجيات التغيير *

أ . د . أبوبكر مصطفى بعيره

تأتى الأهمية الخاصة لموضوع السياسات الإدارية الخاصة بمنظمة ما من أن هذه السياسات إنما تمثل جزءاً هاماً من عملية التخطيط فى تلك المنظمة .

والتخطيط ـــ بما فى ذلك السياسات بطبيعة الحال ـــ قد أصبح من القضايا المسلَّم بها فى المنظمات المعاصرة . لأنه متطلب أساسى من متطلبات النجاح فى دنيا الأعمال الحالية .

ولا نريد أن ندخل هنا فى تفاصيل أهمية التخطيط ومتطلبات نجاحه (١) ، ولكن يكفينا القول هنا بأن أية خطة كانت يمكن النظر إليها ، على أساس مدى شموليتها ، على أنها تتكون من الأجزاء التالية : **السياسات ، والاجراءات ، والأوامر .**

وسنبتدئ هنا بالتعريف الموجز لكل من الاجراءات والأوامر فى حين سوف نفرد بقية هذه الورقة لموضوع السياسات .

إن **الاجراءات** هى القواعد المحدّدة لكيفية إنجاز عمل معين من أجل تحقيق هدف أو أهداف مرسومة ، ومن أمثلة ذلك :

- الخطوات المعيَّنة التى يقوم بها طالبٌ ما من أجل إنجاز عملية التسجيل فى جامعة أو معهد .
- الخطوات المعيَّنة التى يقوم بها شخص ما من أجل استخراج رخصة قيادة ، إلى غير ذلك من الأمثلة .. وتنعكس جودة النظام الإدارى فى مجتمع ما على مدى وضوح وفعالية هذه الاجراءات .

---

(١) ينظر فى ذلك أى كتاب فى أساسيات الإدارة . انظر على سبيل المثال :
ـــ أبوبكر مصطفى بعيره ، مبادئ الإدارة (بنغازى : مركز بحوث العلوم الاقتصادية ، ١٩٨٨) ، الفصل الرابع .

أمـا الأوامر فـهـى خـطـط ذات درجـة مرونـة أقـل ، تـوضـع أيـضـاً للـمـسـاهـمـة فى تحـقـيـق الأهـداف الـكـلـيـة لنظام ما ، وهى تكون فى العادة فى شكل أفعال واجبة التنفيذ ، ومن أمثلة ذلك :

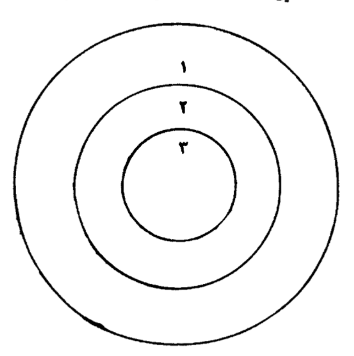
- « ممنوع التدخين » فى محطات البنزين مثلاً من أجل تحقيق أهداف السلامة العامة .
- « ممـنـوع اصـطـحـاب الأطـفـال » داخـل المسـتـشـفيات حفاظاً على صحتهم . . وعلى هدوء المستشفيات أيضاً !
- « ممنـوع المرور» التى توضع فى شوارع وطرقات معينة من أجل تحقيق السلامة وتسهيل حركة المرور فى منطقة معينة .

إلى غير ذلك من الأمور المشابهة التى لا تحتمل كثير تأويل فى فحواها ومضمونها .

أمـا الـسـيـاسـات ، وهـى مـوضـوع حديثنا هنا ، فهى أكثر الأنواع الثلاثة مرونة وأكثرها شمولاً وأوسعها نطاقاً كما يعكس ذلك الشكل رقم (١) أدناه :

١ ١ـ مجال السياسات .
٢ ٢ـ مجال الاجراءات .
٣ ٣ـ مجال الأوامر.

شكل رقم (١)
العلاقة ما بين السياسات والأجراءات والأوامر فى منظمة ما



فالسياسات تتضمن فى العادة **مجموعة من الاجراءات**، التى تتضمن بدورها مجموعة من الأوامر.. و بذلك فإن السياسات تكون عبارة عن مجموعة من **القواعد الإرشادية** التى تقود تفكير المدير وتساعده فى عملية اتخاذ القرارات بما لا يتعارض والأهداف النهائية للخطة التى يعمل على تنفيذها .

□ أنواع السياسات :

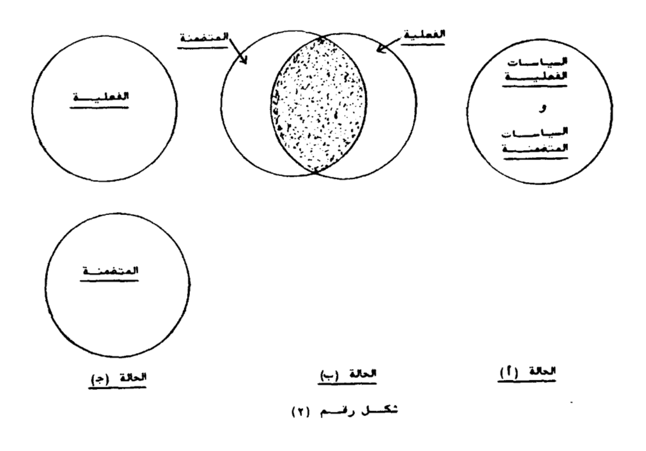
إن السياسات فى منظمة ما يمكن تقسيمها إلى أنواع عدة ، فهناك ما يعرف **بالسياسات المستمدة**، وهى تلك التى تصدر من أعلى التنظيم بحكم ما تعطيه الأنظمة لفريق الإدارة العليا من صلاحيات فى اتخاذ القرارات وإلزام الآخرين بتنفيذها .

كما أن هناك ما يعرف **بالسياسات المقترحة**.. وهى تلك التى تأتى من أسفل التنظيم ، وتبدأ هذه السياسات فى شكل اقتراحات ولا تأخذ صفة السياسات الرسمية إلا بعد اعتمادها من الجهة أو الجهات التى تعتبر مصدر السلطة الحقيقية فى المنظمة .

وهناك أيضاً ما يمكن تسميته **بالسياسات الفعلية والسياسات المتضمنة**. فالسياسات الفعلية هى ما يجرى عليه العمل بالفعل فى منظمة ما .. والذى قد يكون مخالفاً لما هو موجود (متضمن) من سياسات فى أنظمة المنظمة .

وإذا ما كبرت درجة الخلاف ما بين السياسات الفعلية والسياسات المتضمنة دل هذا على أن السياسات المتضمنة قد أصبحت لا تجارى الواقع ، وأنه من الواجب مراجعتها بما يقضى على هذه الازدواجية فى تقرير السياسات .

و يبين الشكل رقم (٢) أدناه عدة حالات تعكس العلاقة ما بين السياسات الفعلية والسياسات المتضمنة لعل أفضلها هو الوضع (أ) ، ولعل أسوأها هو الوضع (جـ) .



شكل رقم (٢)

وتوجد فى نظام الخدمة العامة (المدنية) الكثير من الأمثلة التى يحدث فيها انحراف كبير فى السياسات المطبقة فعلاً عما هو عليه الأمر فى السياسات المنصوص عليها فى الأنظمة .. مثل سياسات السفر و بدل المبيت ، وسياسات الدوام الرسمى ، وسياسات استخدام وسائل النقل العامة ، إلى غير ذلك .

كما أن السياسات يمكن أيضاً النظر إليها من حيث مصدرها على أنها إما **داخلية** نابعة من المنظمة ذاتها .. وإما **خارجية** تأتى إلى المنظمة من جهات أخرى تكون للمنظمة تبعية عملية لها .

كما أن السياسات تتعدد بتعدد أوجه النشاطات الوظيفية الرئيسية فى المنظمة ، فتكون هناك سياسات خاصة بالإنتاج ، والتسويق ، والتنظيم ، والتسعير، والبيع ، والتمويل ، والأفراد ، والبحث والتطوير.. إلى غير ذلك من أوجه النشاط التى تختلف من منظمة لأخرى ، وسوف نتحدث فيما بعد عن هذه السياسات الوظيفية بشىء من التفصيل .

□ القواعد الإرشادية للسياسات الجيدة :

إن هناك عدداً من القواعد التى ينبغى على المنظمات مراعاتها ، وذلك من أجل إيجاد سياسات فعّالة ، ومن أمثلة هذه القواعد ما يلى :

(١) **أن تعكس هذه السياسات أهداف المنظمة** ، وبما أن السياسات إنما هى عبارة عن خطط فرعية ، فإن هذه القاعدة ترجع فى أصلها بطبيعة الحال إلى مبدأ أساسى من مبادئ التخطيط ، ألا وهو مبدأ المشاركة فى تحقيق الأهداف ، والذى يقضى بأن أى نشاط يعمل على عرقلة المنظمة فى الوصول إلى أهدافها المرسومة يجب أن يتم تعديله أو التخلص منه .

وهناك الكثير من الأمثلة لممارسة سياسات معينة تعمل ضد الأهداف الرئيسية للمنظمة مثل :

ــ سياسات الدول التى تقيد من نظم الاستيراد من أجل توفير العملات الصعبة ، حيث يتحايل الأفراد بمختلف الطرق ذات الكلفة العالية للاقتصاد الوطنى لإخراج هذه العملات .

ــ سياسات الجهات المصرفية المركزية فيما يتعلق بمراقبة النقد حيث ينطبق عليها ما ذكر فى الفقرة السابقة .

ــ سياسات الوحدات الإنتاجية فى توزيع إنتاجها على العاملين فيها .

ــ سياسات الوحدات الإدارية العاملة المتساهلة فيما يتعلق بالدوام الرسمى للعاملين .

ــ سياسات الوحدات العسكرية فى عدم فحص مدى كفاءة برامج التدريب بها .

إلى غير ذلك من الأمثلة التى تقابلنا كثيراً فى حياتنا اليومية .

(٢) **يجب أن تكون هذه السياسات ثابتة التطبيق نسبياً** ، وذلك من أجل ضمان العدالة داخل المنظمة .. وهو منطلق أساسى لأية إدارة سليمة ..

ولعل ما يشار إليه فى أغلب ــ إن لم نقل كل ــ النظم الإدارية من ظاهرة المحسوبية فى تقديم خدمات أو مزايا معينة لفئة على حساب فئة أخرى على أسس غير موضوعية ، لهو من

أوضح الممارسات الإدارية المناقضة لهذه القاعدة الأساسية من قواعد السياسات الجيدة .

(٣) **يجب أن تكون السياسات مرنة التطبيق قدر الإمكان ،** على ألا تخل هذه المرونة بطبيعة الحال بمتطلبات ثبات تطبيق هذه السياسات من أجل تحقيق العدالة والمساواة ، ومن الأمثلة على ذلك ما يجرى اتباعه الآن فى المنظمات العامة فى الكثير من الدول النامية من تحمل هذه المنظمات لمصاريف بدل سفر واستضافة موظفيها المسافرين فى مهام رسمية بغض النظر عما تقرره اللوائح الرسمية فى هذا الشأن وذلك لأن السياسات المتضمنة فى هذه اللوائح لم تعد تجارى الواقع .. ولأن هذه المرونة فى التطبيق هى فى صالح جميع العاملين لا فى صالح فئة معينة منهم دون غيرها .

(٤) **يجب أن تكون السياسات المتبعة فى منظمة ما فى شكل مكتوب قدر الإمكان ،** لأن فى كونها على هذا النحو ما يجعلها واضحة لجميع الأفراد الذين تهمهم هذه السياسات .

هذا ، وإذا كان من غير الضرورى أن تكون كل السياسات المكتوبة واضحة بما فيه الكفاية ، فإنه من المؤكد أن السياسات غير المكتوبة لن تكون واضحة لأى فرد على الاطلاق لأن وجودها معدوم أصلاً .. وهى لا توجد إلا فى ذهن من يقوم بوضعها وتنفيذها .

إن المرء عندما يعمل فى منظمات الدول النامية ليندهش لظاهرة غياب السياسات المكتوبة ، لدرجة أن بعض هذه السياسات تصبح تحاك حولها أساطير وهمية مثل أساطير جحا وأبوزيد الهلالى سلامة !

إن خير وسيلة لضمان علم الجميع بالسياسات ، وخاصة فى المنظمات الكبيرة هى أن يتم تضمين هذه السياسات لكتيب صغير يكون فى متناول الجميع ، حتى يصبح بالإمكان معرفة « قوانين اللعبة » التى هم جزء منها . كما أن مثل هذا الكتيب يفيد كثيراً كوسيلة تدريبية وإرشادية للأشخاص الجدد الذين يلتحقون بالعمل فى المنظمة .

إن من الخطوات الجيدة التى تستحق التقدير فى هذا المجال تلك الجهود التى يقوم بها المؤتمر المهنى العام للموظفين فى الجماهيرية الليبية منذ سنوات عديدة والمتمثلة فى تجميع كل الأنظمة التى تحكم الوظيفة العامة فى الجماهيرية فى سلسلة من الكتب يجد فيها جميع العاملين فى قطاع الوظيفة العامة مصدراً لا غنى عنه فى الكثير من أمورهم وشؤونهم الوظيفية . إن الأفراد الذين ارتادوا هذا المجال وثابروا على السير فيه بالرغم من وعورة الطريق ليستحقون من جميع العاملين فى قطاع الخدمة العامة وأجهزتها كل الثناء والشكر والتقدير .

(٥) يجب أن يتم شرح هذه السياسات وإيضاحها باستمرار، وذلك لجعلها متمشية مع ظروف البيئة التى تعيش فيها المنظمة .. وحتى لا تقع الكثيرمن المنظمات فى « غلطة التسجيل العقارى » بأن تطلب شاهداً أو شاهدين على أى متعامل معهم يبرز لهم بطاقة التعريف الشخصية الرسمية .

إن الكثيرمن المنظمات حتى فى الدول ذات الأنظمة الإدارية المتقدمة نسبياً تقع فى مطب تقادم السياسات هذا ، لننظر إلى المثال الآتى :

« لا تزال المحاكم الفرنسية تبعث برسائل إلى الأشخاص الموتى تؤكد لهم فيها رسمياً أسباب وفاتهم !! »

ففى ١٩٧٩/٧/٢٦م مثلاً ، بعثت إحدى هذه المحاكم خطاباً إلى امرأة فرنسية كانت قد توفيت فى ١٩٧٩/٣/٦ ، تقول فيه الآتى :

« سيدتى : لى شرف اخطارك بأن الاجراءات التى بدأتها المحكمة فى ٣/٦ بشأن حادثة الموت الطبيعى التى كنت أنت ضحيتها ، لم تسفر عن أية نتائج تدعو إلى اتخاذ اجراءات إضافية من قبل مكتب المدعى العام . أرجو أن تتقبلى عميق احترامى . المدعى العام » .

إن أكثر ما يفيد المنظمات ويجنبها مطبات عدم التطورمع مجريات الأمور هو أن تكون قيادتها فى أيدى أفراد يؤمنون بممارسة وظيفة التجديد والتطوير فى مؤسساتهم . إن أهمية هذه الوظيفة تعجز الكلمات عن تقدير أهميتها بالنسبة للمدير فى ظروف و بيئات مثل تلك التى تعيشها الدول النامية ، حيث أن التجديد فى ظل هذه الظروف يجب أن يكون حديث كل يوم ، وحديث كل ساعة ودقيقة وثانية من حياة هؤلاء المديرين .

إن كل مدير فى إدارات الدولة يجب أن يعوّل كثيراً على مدى إدراكه لوظيفة التجديد هذه ممارسة وفكراً ، وإنه لما لا شك فيه أنه لومارس كل مسؤول عمله من منطلق التجديد والإبداع لأمكن اختصار هذه الاجراءات المطولة التى ترهق الناس (والتى تتطلبها دوائر الدولة عند قيام الأفراد بأبسط الأعمال) ، لأمكن اختصارها إلى النصف أو يزيد .

لماذا ـــ مثلاً ـــ شهادة الميلاد عند القيام بأية معاملة كتجديد رخصة أو جواز سفر أو ما شابه ذلك ؟ ألا توجد الشهادة الأولى فى ملف الشخص المعنى ؟ أم أن الشخص يولد أكثرمن مرة ؟ لماذا الإصرار على شهادات الميلاد والإقامة وعلى تصوير المستندات فى كل حالة ، مع أن الشخص يكون مصحوباً عادة بكتيب العائلة الذى توجد به كل البيانات المطلوبة ؟ لا شك أننا نحن مواطنى الدول النامية نعتبرمن أكثرأسباب أزمة الورق فى العالم بما نستهلكه من شهادات وكشوفات وأوراق لا حد لها ، ولا مبرر لها أيضاً .

(٦) **يجب ألا تختلط السياسات قدر الإمكان بالاجراءات والأوامر لأن الخلط بينها يفقد السياسات خاصيتها الأساسية المتمثلة فى كونها عبارة عن قواعد إرشادية للتفكير تتمتع بقدر كبير من المرونة والتكيف مع المواقف والظروف المختلفة .**

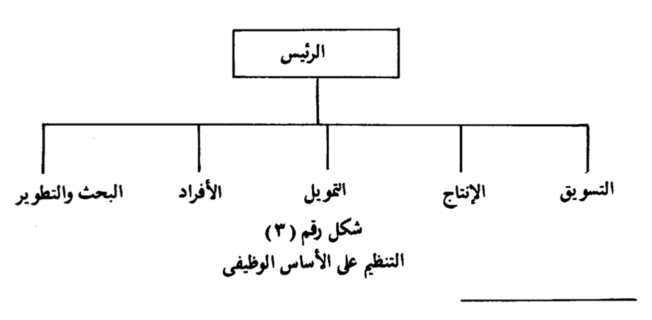
السياسات الوظيفية المختلفة (١)

١ ـ السياسات التنظيمية :

إن دور التنظيم يطال مختلف نواحى الحياة فى المجتمع ، الذى تتوقف درجة كفاءته وفاعليته على درجة كفاءة وفاعلية المنظمات الموجودة به ، وهو بذلك كالجسد الذى تتحدد درجة فاعليته القصوى بدرجة فاعلية كل عضو من أعضائه .

فإذا أمكننا فى مجتمع ما اختيار نوع ونمط التنظيم المناسب لأداء مهمة ما ، وإذا ما تم تحديد الأدوار التنظيمية لأداء تلك المهمة بوضوح ودقة (بما فى ذلك اجراءات أداء تلك المهمة ، واختيار الأفراد الذين سوف يؤدونها وتدريبهم) بما يكفل أداء تلك المهمة بالكفاءة المطلوبة ، إذا ما تم كل ذلك فإننا لا شك سوف نصل إلى مجتمع كفء وفعّال .

إن اختيار التنظيم لمنظمة ما إنما ينبنى أساساً على النظرة الاستراتيجية التى تتبناها تلك المنظمة ، وأن أبسط أنواع الهياكل التنظيمية هو ذلك المبنى على الأساس الوظيفى وذلك كما يتضح من الشكل التالى :



شكل رقم (٣)
التنظيم على الأساس الوظيفى

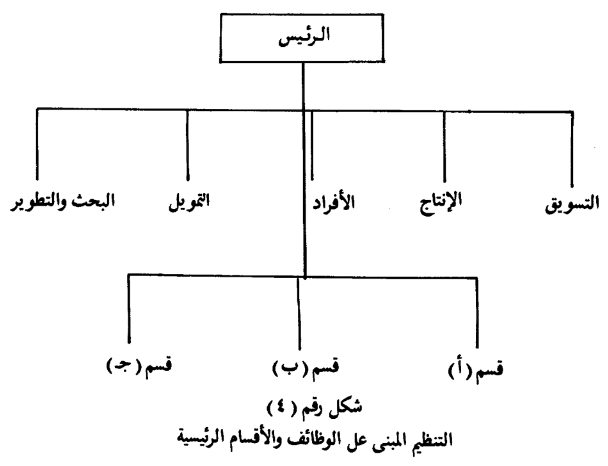
(١) ينظر فى هذا الصدد أى كتاب مرجعى فى موضوع السياسات الإدارية ، وذلك مثل :

ومن مزايا هذا النوع من أنواع التنظيم أن الخريطة المبنية على أساسه تعكس بشكل واضح طبيعة الوظائف التى تؤديها المنظمة .. كما أنه يسهل على المنظمة القيام بعملية تدريب موظفيها حيث أن هؤلاء الموظفين مُجمَّعين فى وحدات إدارية وفقاً لأوجه نشاط متشابهة. كذلك فإن مثل الهيكل التنظيمى يُمكِّن الإدارة العليا من إحكام عملية الرقابة على أوجه النشاط المختلفة فى المنظمة.

ولكن من عيوب هذا النمط التنظيمى أن الطبيعة التخصصية البحتة التى تطغى على كبار مديرى المنظمة، قد تحصر تفكيرهم فى نطاق إداراتهم وبالتالى تحجب عن أنظارهم الأهداف الرئيسية للمنظمة ككل.

كما أن هذا النوع من التنظيم قد لا يساعد المنظمة فى خلق صف ثان من المديرين يكون مهيئاً لاستلام مقاليد أمور الإدارة العليا عندما يحين الأوان.

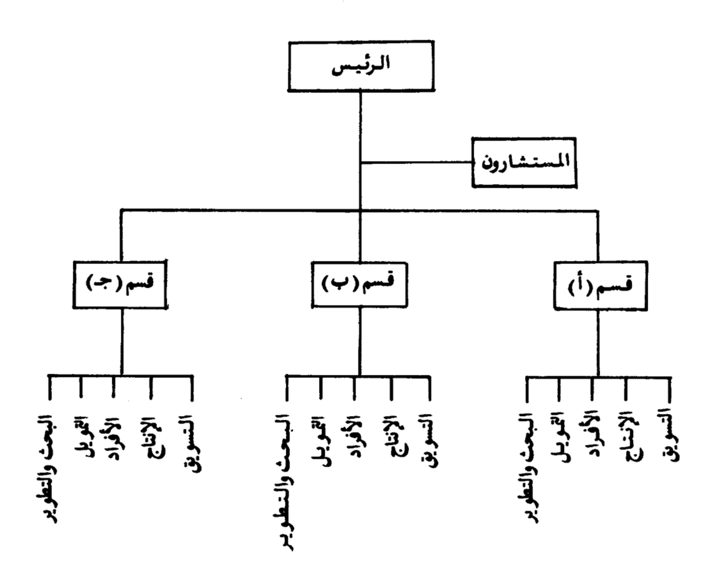
وكلما نمت المنظمة وتنوعت أعمالها، تجرى إضافة أقسام رئيسية إلى الأقسام الوظيفية المختلفة، وتكون الأولى معتمدة على الثانية فى أدائها لوظائفها المختلفة، ويعكس الشكل التالى ذلك:



شكل رقم (٤)
التنظيم المبنى على الوظائف والأقسام الرئيسية

وعندما تشعر المنظمة فى مرحلة متقدمة بأن الأسلوب اللامركزى قد يناسبها بشكل أفضل (عندما يكبر حجمها مثلاً)، و بأنه ليست هناك مشكلة كبيرة فى التنسيق ما بين الوحدات المركزية والوحدات اللامركزية نتيجة لوضوح الرؤية لدى كل منها، فإنه يصبح بالإمكان أن تشتمل هذه الأقسام على وحدات وظيفية خاصة بكل منها، وذلك كما يتضح من الشكل التالى:

شكل رقم (٥) التنظيم اللامركزى



* تنظيم المصفوفة :

فى حديثنا هذا عن الأسس المختلفة لبناء الهياكل التنظيمية تجدر بنا الإشارة إلى المفهوم المعروف بتنظيم المصفوفة ، والذى يعكس بدرجة كبيرة سياسة المنظمة فى الاستفادة من النشاطات المتخصصة بدرجة أفضل .

و يستمد هذا الأسلوب اسمه من شكل الهيكل التنظيمى الذى ينتج عنه والذى يأخذ شكل مصفوفة ، حسب ما يتضح من الشكل رقم (٦) .

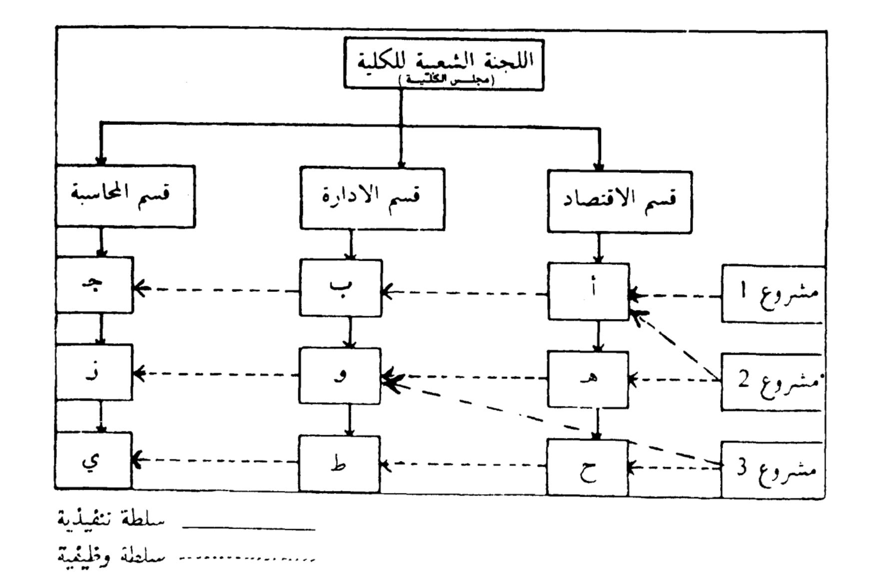
ففى هذا الشكل نجد أن الأشخاص (أ) ، (ب) ، (جـ) ... إلخ ، يخضعون لأكثر من رئيس واحد ، و بالتالى فهم يتلقون التعليمات والأوامر من مصادر مختلفة تتعدد بتعدد هؤلاء الرؤساء .

و يُعزَى استخدام هذا الأسلوب من أساليب التنظيم إلى الأسباب التالية :

١ - النقص فى القوى البشرية ، فالشخص (أ) تتم الحاجة إليه فى كل من قسم الاقتصاد والمشروع رقم (١) والمشروع رقم (٢) ، وهذا بالتالى يعطيه صفة التبعية المتعددة رغم ما ينتج عنها من تعقيد .

وقد تخضع المنظمة لقيود مالية شديدة أو لندرة فى الكفاءات تضطرها إلى استخدام الشخص (أ) ـــ أو غيره من الأفراد ـــ فى أكثر من موقع بدلاً من استخدام شخص مستقل لكل موقع من هذه المواقع .

٢ - قد ترى المنظمة أنه من الأفضل لها أن تفصل المشروعات « أو السلع » عن بعضها البعض ، وذلك حتى تسهل معرفة نتيجة كل منها على حدة وأيضاً لسهولة مراقبتها . كما قد يتم هذا الفصل بسبب عدم تجانس الأعمال المطلوبة وما قد يحتاجه كل منها من قدرات ومهارات خاصة ، فنجد مثلاً ، أن قسم الإدارة يسند أعمالاً منفصلة ـــ لكل هذه الأسباب المذكورة ـــ إلى كل من الأشخاص (ب) ، (و) ، (ط) .



شكل رقم (٦)
تنظيم المصفوفة

٣- عندما يكون المشروع ذا طبيعة مؤقتة ، يكون هذا الشكل التنظيمى هو المناسب له ، ولكن بالرغم من هذه الأسباب والمزايا التى تؤدى بالمنظمات إلى استخدام أسلوب تنظيم المصفوفة ، فإن لهذا النوع من التنظيم بعض المشاكل المتعلقة به ومن أهمها :

أ- الصراع على القوة فى داخل المنظمة : إن الصراع على القوة ظاهرة واضحة فى أغلب المنظمات ــ إن لم نقل كلها ــ ومهما كان نوع التنظيم السائد فيها ، ولكن هذا الصراع يكون أكثر ما يكون عليه فى المنظمات التى تتبع أسلوب تنظيم المصفوفة .

ب- سيطرة نوع من الفوضى وعدم النظام على المنظمة : وذلك بسبب تعدد الرؤساء ، و بسبب عدم شعور المرؤوسين برئيس معين يكونون مسئولين تجاهه ، وكلما تعدد الرؤساء كلما استفحل هذا الداء أكثر بالمنظمة .

٢ ــ السياسات التسويقية :

إن من أهم المجالات التى يمكن أن يتم وضع سياسات إدارية فيها فى مجال التسويق الأمور التالية :

أ ــ قضية المنافسة :

إن قضية المنافسة ينظر إليها فى المجتمعات الرأسمالية المتميزة باقتصاديات السوق الحر ، على أنها المحرك الحقيقى للتقدم الاقتصادى .. أو كما عبر عنها أحد رواد الاقتصاد الغربى وهو آدم سميث بأنها « اليد الخفية » التى توجه النشاط الاقتصادى إلى الأحسن .

أما فى المجتمعات الاشتراكية حيث يغيب حافز الربح ، أحد الدوافع الرئيسية وراء نشاط المنافسة ، فإن الهدف الرئيسى الذى يجب أن تخدمه قضية المنافسة هو تحقيق وضع أفضل للمستهلك سواء من حيث الخدمة أو من حيث نوعية المنتج .

لنأخذ على سبيل المثال قطاع خدمة الطيران ونقل الركاب جواً فى مجتمع اشتراكى ما .. حيث نجد أن المنافسة معدومة بالكامل فى هذا القطاع الأمر الذى انعكس سلباً على نوعية الخدمات المقدمة (مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة) لأن المستهلك الذى تقدم له الخدمة ليس أمامه أى بديل آخر للسفر جواً غير بديل وحيد مهما ساءت نوعية الخدمة المقدمة عن طريق هذا البديل .

إن دخول عنصر المنافسة (عن طريق شركات أخرى مملوكة ملكية عامة أو خاصة) يدفع بالناقل الوحيد، مقدم خدمة النقل، إلى ضرورة التفكير فى تحسين مستوى خدماته ليحافظ على قدر معقول من النشاط الاقتصادى لمؤسسته .. والنتيجة المباشرة لذلك هى فى تحسين وضع المستهلك لهذه الخدمة، وهو أحد الأمور الرئيسية التى تضعها الأنظمة الاشتراكية على رأس أولوياتها .

إن الفرق فى المنافسة تحت النظامين المذكورين هى أن حرية التصرف الفردى والمؤسسى فى المجتمعات الرأسمالية تصل بهذه المنافسة إلى ما يعرف بالمنافسة القاتلة (*) .. وقوانين اللعبة هى أن الغاية تبرر الوسيلة .. أما فى المجتمعات الاشتراكية فإن الكثير من هذه المعطيات السلبية يمكن التحكم فيها .

ولكن الأمر المهم هنا هو أنه لو قامت كل منشأة فى النظم الاقتصادية الاشتراكية .. أو بالأحرى لو يتم السماح لهذه المنشآت بأن تُدخل فى حسابها وضع سياسات إدارية فيما يتعلق بمفهوم المنافسة فإن ذلك سوف يقلب أوضاع إدارة المؤسسات الاقتصادية فى الدول الاشتراكية رأساً على عقب وفى اتجاه إيجابى بطبيعة الحال (انظر المرفق رقم ١) .

ب ــ المفهوم التسويقى (الحديث) :

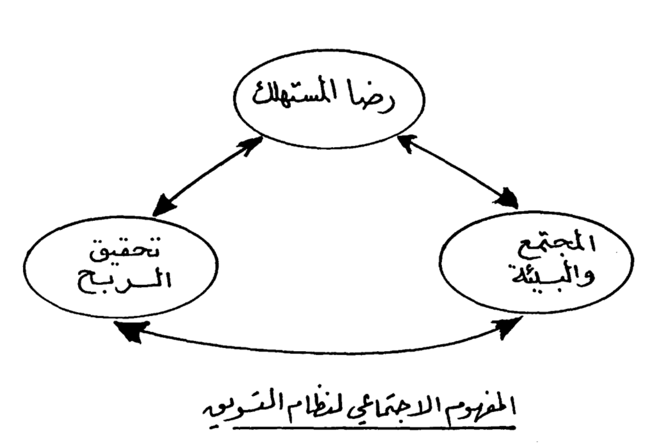
ينظر رجال التسويق فى ظل هذا المفهوم إلى أن المستهلك هو سيد السوق، وأن رغباته وحاجاته هى التى تشكل فى النهاية نوعية النظام التسويقى السائد .

وبالرغم من أن النظم الاشتراكية لا تشاطر النظم الرأسمالية فى ليبراليتها حيال وجهات النظر هذه المتعلقة بسيادة المستهلك المطلقة حيث أن ذلك سيؤدى فى النهاية بالمستهلك أن يطلب ربما «حليب الغولة» .. إلا أنه لا يمكن أيضاً تجاهل وجهة نظر المفهوم التسويقى بالكامل .. بل إن بإمكان النظم الاشتراكية أن تستفيد من هذا المفهوم فى التعرف على الكيفية التى تؤدى بها الإدارة الاقتصادية دورها فى السوق عن طريق انعكاس هذا الأداء على سلوك وتصرفات الأفراد والجماعات .

ولعل فيما ظهر فى الأدب التسويقى مؤخراً حول ما يطلق عليه «التسويق الاجتماعى» محاولة للجمع بين وجهتى النظر هاتين (انظر الشكل رقم ٧) .

(*) أو ما يطلقون عليه فى الغرب :

اخذ البعد الاجتماعي بعين الاعتبار



شكل رقم (٧)

إن على المؤسسات الاشتراكية أن تطور من ضمن سياساتها الإدارية سياسات تتعلق بفلسفة نظام التسويق فى المجتمع و بالشكل الذى يمكّن هذه المؤسسات من قياس مستوى أدائها فى هذا المجال .

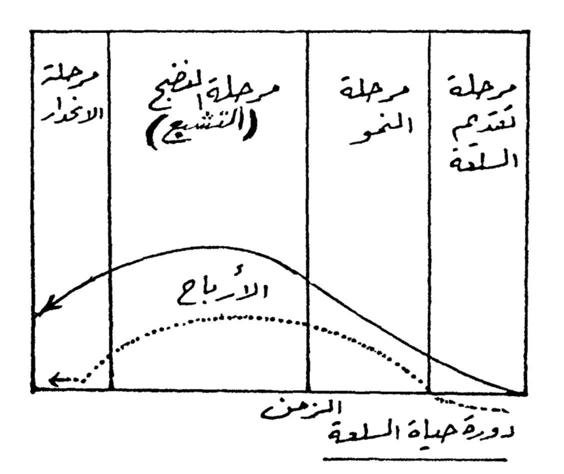
جـ ــ دورة حياة السلعة :

إن مفهوم دورة حياة السلعة هو مفهوم محايد ولا يحمل أثقالاً سياسية مثل ما هو الأمر بالنسبة للمفهومين السابقين .. ويمكن الاستفادة من هذا المفهوم تحت مختلف الأنظمة الاقتصادية مهما كانت توجهاتها (انظر الشكل رقم ٨) .

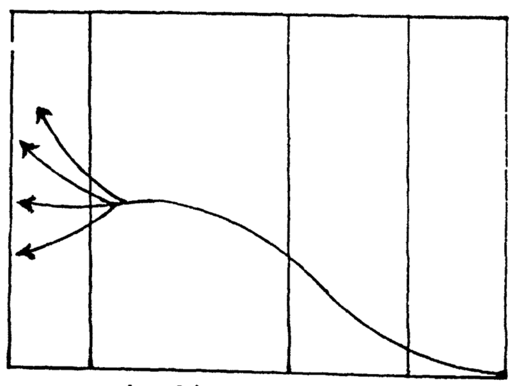
وهو أيضاً من المجالات التى يمكن أن يتم فيها وضع سياسات تسويقية تختلف باختلاف كل مرحلة من مراحل حياة السلعة .

و يكون هدف السياسات التسويقية خلال المراحل الرئيسية المختلفة كما يلى :

- سياسات ترمى إلى المزيد من الاستثمار والنمو فى مرحلتى تقديم السلعة ونموها .
- سياسات تسويقية تهدف إلى حماية وضع المنشأة فى السوق خلال مرحلة النضج .
- سياسات ترمى إلى جنى ثمار جهود المراحل السابقة .. والنظر فى كيفية تغيير مسار النشاط فى مرحلة الإنحدار كأن يكون ذلك عن طريق تقديم منتجات جديدة أو عن طريق إيجاد استخدامات إضافية للسلعة الموجودة أصلاً .



دورة حياة السلعة



إحياء السلع بعد مرحلة تشبع السوق

د ــ سياسات التوزيع:

إن توزيع السلع من المجالات الهامة التى يمكن للمنشأة المعنية أن تضع فيه العديد من السياسات الهامة ، حيث يتم وضع سياسات لمعالجة قضايا مثل :

- كم ينبغى أن يكون **عدد** نقاط التوزيع أو قنوات الخدمة ؟
- أين يجب أن يكون **موقع** هذه النقاط أو القنوات ؟
- **ما هو حجم هذه النقاط أو القنوات ؟**
- **ما هى أنماط** النقل المناسبة لهذه النقاط أو القنوات ؟

هذا ، ولإيجاد الإجابات المناسبة لمثل هذه التساؤلات فإن هناك العديد من الأساليب الكمية التى يجرى استخدامها مثل نظرية صفوف الانتظار (الطوابير) .. وقد عزز التوسع فى انتشار الحاسبات الآلية من استخدام هذه الأساليب على نحو أفضل .

هـ ــ سياسات فى مجال التسعير:

إن من أسوأ الأمور التى يمكن أن تحدث فى مجتمع ما أن تعم الفوضى أساليب تسعير السلع الموجودة فيه .

إن القاعدة العامة هى أن السلع المتشابهة تميل لأن تكون بأسعار متقاربة ما لم يدخل فى الحسبان عوامل أخرى مثل الاختلاف فى شروط البيع ، الاختلاف فى مستوى الخدمة المقدمة ، مدى توفر السلعة من عدمها .. حيث تؤدى هذه العوامل وما فى حكمها إلى اختلاف واضطراب حتى فى أسعار السلع المتشابهة ، ناهيك عن الفوضى العامة فى نظام الأسعار بشكل عام .

٣ ــ السياسات الإنتاجية :

إن مجال الإنتاج هو أحد المجالات الرئيسية وذلك لأن أية منظمة لا يمكن لها أن توجد إلا لتقديم خدمة إنتاجية معينة سواء أكان ذلك فى شكل سلع مادية ، أم فى شكل خدمات ما .

ومن أهم النواحى التى ينبغى أن يتم وضع سياسات إنتاجية فيها ، ما يلى :

- تسهيلات ومرافق الإنتاج من حيث طبيعتها وحجمها وموقعها .
- اختيار نوع العملية المستخدمة فى الإنتاج .

- تحديد الطاقة الإنتاجية المطلوبة .
- تحديد مدى التكامل الرأسى الملائم .
- تحديد درجة الكفاءة المطلوبة فى استخدام رأس المال وقياسه بالطرق المناسبة .
- تحديد معدلات وكيفية قياس درجة جودة الأداء داخلياً .. وكما يراها الآخرون خارج المنظمة .

إن قضية الوعى بدرجة جودة السلع المصنعة هى إحدى أهم ركائز التقدم الصناعى والإنتاجية فى أى مجتمع . إن حماية الدولة لصناعة ما فى الأمد الطويل قد تكون من أكثر الأمور ضرراً بجهود تلك الصناعة فى سبيل تحقيق مستوى عال من الجودة .

- كيفية تحسين وتطوير درجة الإنتاجية مقارنة مع المؤسسات الأخرى فى نفس المجال .
- درجة المرونة فى النظام الإنتاجى ، ومدى قدرته على التكيف مع تغير الظروف .
- سياسات البحث والتطوير، والعمل بشكل دائم على التحسين المستمر فى نوعية المدخلات والمخرجات .

إلى غير ذلك من السياسات الأخرى فى مجال الإنتاج بما يتلاءم واحتياجات وظروف كل منظمة على حدة .

إن أمام المنظمة وسائل متعددة تمكّنها من متابعة مستوى ضبط الجودة فى منتجاتها ولعل من أهم وسائل تحقيق ذلك الأساليب الاحصائية التى أصبحت تعرف بالموجة الثالثة للثورة الصناعية (على اعتبار أن أول موجة تمثلت فى ميكنة مصانع النسيج فى بريطانيا ، والموجة الثانية فى ظهور الهندسة الصناعية) .

◻ مراجـــــع ◻

- Ansoff, H. Igor, Strategic Management (New York: Wiley).
- Brink, Victor Z., Understanding Managment Policy and Making It Work (New York: Amacom).
- Glueck, William F., Business Policy and Strategic Management (New York: McGraw-Hill).
- Higgins, James M., Organizational Policy and Strategic Management (Hinsdale, Ill.: The Dryden Press).
- Litterer, Joseph A., The Analysis of Organizations (New York: Wiley).
- Marsteller, W., Creative Management (Chicago: Crain Books).
- Robey, Daniel, Designing Organizations (Homewood, Ill.: Irwin).
- Rothchild, William E., Putting It All Together: A guide to strategic Thinking (New York: Amacom).
- Steiner, George A., (Miner, John B., Management Policy and Strategy (New York: McMillan).

■□ مرفق رقم (١) ■□

* سؤال الأسئلة *

« إن الثورة إنما قامت من أجل كسرة خبز، وينبغى علينا أن نوفرها . ولكن تحت نظامنا القائم فإنه من غير الممكن توفير الطعام فى الوقت المناسب ، وبالكميات المطلوبة .. ومن الحالة السائدة فى الأسواق أعتقد أن على الاتحاد السوفيتى أن يستفيد من خدمات النظام الرأسمالى (الذى جعلْنا على رأس أهدافنا هزيمته من الناحية الاقتصادية بالطبع) . إنه ينبغى علينا أن نعطى لشعبنا أكثر مما تعطيه الأنظمة الرأسمالية لشعوبها .. ولكن ، وبالرغم من مرور خمسين عاماً فإن الأحزاب الشيوعية لا تزال غير قادرة على الفوز فى أية انتخابات نيابية . إن هذا أمر يستحق أن نفكر به . إن الناس يرفضون اتباعنا لأننا لا نمثل مرآة يوَدُّون النظر لأنفسهم فيها . إن علينا أن نخلق مكاسب ملموسة ، ومن ثم نخلق الظروف الملائمة لنجاح أسلوبنا فى الحياة . إن هذا هو سؤال الأسئلة » .

نيكيتا خروتشوف « فى نهاية عام ١٩٦٨ »

(من مذكرات تحت النشر)



▫ دليل فاعلية مجهودات التغيير ▫

دكتور / سعيد يس عامر
أستاذ وخبير العلوم
الإدارية بالولايات المتحدة الأمريكية
ورئيس شركة وايد سرفيس
للاستشارات والتطوير الإدارى



* دليل فاعلية مجهودات التغيير *
دكتور/ سعيد يسّ عامر

يأتى دليل فعالية مجهودات التغيير، كجزء لا يتجزأ من « إدارة التغيير، والمدخل السلوكى لها » وذلك نظراً لأهميته فى بلورة الجانب الاسترشادى من أجل إحداث التغييرات التى يفاجأنا بها العلم الحديث يوماً بعد الآخر، فى صور التقنية الحديثة، والطرق والأساليب والأفكار، ذات الأثر على الممارسات المتنوعة بمنظمات العمل، والتى أصبحت تتطلب نمطاً إداريا معيناً، وفريق عمل تغيير للاضطلاع بالأدوار الرئيسية التى يحتاج إليها التغيير.

يعالج هذا الدليل الجوانب المتصلة بطرق التغيير، من خلال محاور ارتكاز، وأسئلة، تتضمن الإجابة عليها أبعاد تطبيقات التغيير، ومتطلباته الفنية، والإنسانية، كما يجب أن يكون عليه الوضع.

هذا، وفى ضوء الاسترشاد بالعديد من المؤلفات فى هذا الصدد وقع اختيارنا على كتاب « ميرى دالذيل، واستيفن سشونوفر » لاقتباس، وترشيد الأسئلة ذات الصلة بتلك الموضوعات، من منطلق تأثرهما بالجوانب والتطبيقات العملية، أكثر من الاطارات والأسس النظرية، وهذا ما ننادى به فى أكثر من مؤلف، وأكثر من مناسبة مهنية.

توجد مجموعة من الاعتبارات التى تساهم فى إنتاج مجهودات تغيير ناجحة مع العديد من الخطوات العملية التى يتعين اتباعها، حيث التأكد من استعداد المنظمة لتقبل تغيير معين، وتوفير التركيبة البشرية السليمة من المهارات، والاستعدادات اللازمة لمشروع التغيير، مع الاستمرارية على مدار الوقت، والحرص على تلاشى الأخطاء الشاسعة أثناء التطبيق، ومن ثم جاء هذا الدليل لخدمة الغرض.

أ ــ اطار عمل التغيير

يعتبر تطبيق اعتبارات إنجاح ممارسات التغيير ــ بمثابة ــ أفضل الطرق لتفهم ، ومعايشة كيفية تحسين ، وزيادة فعالية التغيير المخطط ، وبالتالى فإن التفكير فى التغييرات التى تمت من قبل ، مع استعراض الأسئلة الآتية لتقييم الموقف ، حول الكيفية ، والسببية ، ووراء إنجاح مجهودات تغييرات معينة ، يعتبر الدليل المقترح فى هذا الصدد :

أ / ١ اذكر بعض نقاط القوة الظاهرة أثناء فترة إحداث التغيير ؟

ما هى القضايا والموضوعات ذات الصلة بالاستعداد التنظيمى ، أو فريق عمل التغيير ، أو التطبيقات العملية ، والتى يجب أخذها فى الاعتبار ؟

أ / ٢ اذكر بعض نقاط الضعف أثناء فترة إحداث التغيير ؟

ما هى اعتبارات النجاح التى لم يتم أخذها فى الحسبان ؟

ما هى التحسينات ، والفعالية ، التى كان من الممكن أن تطرأ على الوضع فى حالة الأخذ باعتبارات النجاح التى لم يتم أخذها فى الحسبان ؟ وكيف ؟

أ / ٣ اذكر أى من اعتبارات النجاح الأربعة التالية التى تم أخذها فى الحسبان أثناء فترة مجهودات التغيير ؟

هل كانت التغييرات مقبولة بصفة عامة ؟

هل تم تطبيق التغييرات وفقاً لجدولتها الزمنية ؟

هل كانت تكلفة التطبيق الفعلية قريبة من التكلفة التقديرية ؟

هل اقترب ما تم تغييره بالفعل « أداء التغيير » مما كان يطالب به قادة التغيير منذ البداية ؟

أ / ٤ بعد الأخذ فى الحسبان لكل من : اعتبارات النجاح ، والاستعداد التنظيمى ، وفريق عمل التغيير ، هل يوجد شىء آخر يمكن اعتبار أدائه من أجل التغييرات فى المستقبل ؟

ب ــ عمل قادة التغيير

ب / ١ انظر ، وفكّر فى مجهودات التغيير المخططة موضوعياً ، والتى تمت معايشتها ، والتعامل معها ، بالاشتراك فى إحداثها من خلال أبعاد ، وقضايا متنوعة .

ما هى الأبعاد ذات العلاقة باستراتيجيات العمل ؟

ما هى الأبعاد ذات العلاقة بخطط العمل ؟

ما هى الأبعاد ذات العلاقة بالممارسات اليومية ؟

ب / ٢ ما هى الاستراتيجيات التى استخدمت لمنع (CHOAS) ؟

ب / ٣ للتعرف على ، ومن أجل التحديد الدقيق للتغيير المخطط ، هل تم طرح الأسئلة الآتية :

ما هى التغييرات الجارية على وجه الخصوص ؟ ولماذا ؟

أين هى نقطة البداية بالنسبة لتلك التغييرات ؟

هل تم وضع خريطة التوجيهات المعقولة ؟

ما هى الاتجاهات الخاصة فى المنظمة ، الجارى بصددها التغيير، أو الممكن تغييرها كنتيجة لتلك المجهودات ؟

ب / ٤ أين كانت أكبر مشكلة إنسانية ، حيث تحفيز العناصر البشرية من خلال مجهودات التغيير ؟

ب / ٥ كيف تم تأمين الموارد المادية ، والبشرية ، اللازمة لجهودات التغيير ، مع تضمين ذلك وصفاً لكيفية تكوين فريق عمل التغيير ؟

ب / ٦ هل وقعت مجهودات التغيير فى أى من الأخطاء الحساسة الآتية :

الفشل فى الأخذ فى الحسبان حاجات المستخدم النهائى لتلك التغييرات ؟

الفشل فى التعرف على كل المهام ، والأدوار ذات الصلة بمجهودات التغيير ؟

الفشل فى مدى سلامة التفويض كممارسة إدارية وتحديد المسئوليات ؟

الفشل فى التعرف على المتأثرين بإحداث التغيير ؟

الفشل فى التوصل إلى استراتيجية سليمة ، لمساندة ، وتعضيد التغييرات ؟

الميل إلى الأخذ فى الاعتبار التكلفة القصيرة الأجل فقط ؟

الميل إلى عدم تحديد التوقعات بوضوح ؟

الميل إلى تجاهل الشكاوى ، وردود فعل الآخرين ، بدلاً من اعتبارها ، تصرف ، وسلوك مشروع من الممكن توقعه ؟

ج ــ الاستعداد من أجل التغيير

تزيد الاستعدادات التمهيدية من فرص المواءمة بين قضايا التغيير، والممارسات التنظيمية ، والقيم الناجحة ــ ومن ثم ــ فهى أساس ضرورى من أجل العمل الابتكارى المخطط .

يقع قادة التغيير فى معظم الأحيان فى خطأ الفشل فى التعامل مع المعوقات الظاهرة ، والباطنة لإحداث التغيير، ومن ثم فإن التوصل إلى استراتيجية فعّالة بشأن قضايا الاستعداد التنظيمى يمثل ــ ضرورة حتمية لتمكين قائد التغيير من إنجاز ما يلى :

■ **توضيح التوقعات حول التغيير:**

كسب المساندة والتعضيد ، والالتزام من قِبل كل من المستخدم النهائى لمشروع التغيير، وأفراد الإدارة العليا مع بلورة التغيير لموائمة الممارسات التنظيمية ، والأهداف ومن خلال الإجابة على الأسئلة الآتية ، يمكن التعرف على مدى استعداد المنظمة للتغييرات الجارية أو المحتملة :

ج / ١ هل هناك وضوح ، ودقة ، حول من يرغب التغيير، ولماذا ؟

ج / ٢ هل تم شرح خطط التغيير، ونتائجها بالتفصيل ، و بطريقة مبسطة ؟

ج / ٣ هل تم وضع خطط التغيير فى شكل ذى معنى ، بالنسبة لهؤلاء ممن يتعاملون و يعيشون تلك الخطط ؟

ج / ٤ هل هناك وضوح حول المزايا المشتركة ، والناجمة عن إحداث التغيير، وذلك بالنسبة لكل من المنظمة من جانب ، والعاملين من جانب آخر ؟

ج / ٥ هل يوجد مساندة ، وتعضيد قوى من قبل الإدارة العليا لجهودات التغيير ؟

ج / ٦ هل يوجد تصور كامل ، ومقدم ، حول المشكلات الإنسانية المحتملة الظهور، مثل المقاومة المفرطة ، والنزاع المتوقع بين التطبيقات والممارسات الحالية ، و بين صور التغيير المتوقع ؟

ج / ٧ هل استغرق الوقت الكافى من قبل الإدارة ، ومن قبل الغير فى تجميع المعلومات ، والاراء لتحديد المشكلات المتوقعة ، فنياً ، وإنسانياً ، مع الحصول على ردود الفعل من خلال المعلومات المرتدة فى هذا الصدد ؟

ج / ٨ هل تم وضع الأسس السليمة ، والكافية ، لتدعيم ، ومساندة التغيير مثل (تكوين التركيبة البشرية اللازمة لشغل أدوار فريق عمل التغيير، والتماسك ، وتجميع المؤيدين .... إلخ) .

ج / ٩ هل تم تقديم التغيرات المبدئية فى أجزاء بسيطة من المنظمة وذلك فى بادئ الأمر ؟

ج / ١٠ هل توجد طرق ، وأساليب ، ومداخل تحفيزية لمكافئة هؤلاء ممن اشتركوا وساهموا فى إحداث التغيير، مع اعلام الآخرين بصور النجاح والتقدم فى العمل ؟

هـذا و يـتعين إجابة الأسئلة الموضحة أعلاه فى ضوء الأبعاد الخمسة التى تعكس مدى الاستعداد التنظيمى وهى :

ــ ضـرورة الـتحديد على وجه الخصوص ، لكيفية موائمة التغييرات للتوجيه التنظيمى لجعل الخطة بسيطة ومدعمة .

ــ توفيق ، وتوحيد التغييرات لوضعها فى قالب إجرائى فعّال .

ــ البدء بتطبيقات التغير فى المواقع والمناخات الأكثر تقبلاً للتغييرات الجديدة .

ــ عدم المغالاة فى عرض أفكار وأبعاد التغيير.

د ــ التركيبة البشرية اللازمة لإحداث التغيير

يـعـتـمـد الـتـغـيير المخطط بـصـفـة رئـيسية على جلب العناصر البشرية المناسبة ، من ذوى الاستعداد الطيب والمهارات المناسبة ، لشغل الأدوار المناسبة ، فى الوقت المناسب ..

ويمـكـن استخدام الأسئلة الآتية بمعرفة قائد التغيير من أجل تصفية المرشحين لشغل الأدوار الـرئـيسية الستة اللازمة لإنجاح مجهودات التغيير، مع اعتبار تلك الأسئلة ذاتية ، وشخصية ، فى حالة شغل أحد الأدوار بمعرفة قائد التغيير نفسه :

د / ١ ما هو الدور الذى يلائمك قدر المستطاع ، وذلك من وجهة نظرك ؟

د / ٢ مـا هـى الـنـوعـيـات ، والأبـعـاد الـتى يتضمنها هذا الدور، والتى يمكنك استعراضها بوضوح ، ما أمكن ذلك ؟

د / ٣ فى حـالـة اسـتخدام تلك النوعيات ، والأبعاد لأقصى جهد ، ما هو دورك فى مجهودات التغيير الجارية ؟

د / ٤ مـا هـى النوعيات والأبعاد ، التى يمكنك تحسينها من أجل مساهمة فعالة ، و بقدر كبير فى مجهودات التغيير، وذلك من وجهة نظرك ؟

د / ٥ هل تعتقد فى إمكانية فعالية أدائك فى حالة اضطلاعك بأكثر من دور ؟

د / ٦ مـا هـو رأيـك فى نـوعـيـة الـتركيبة البشرية اللازمة وهل يوجد فى ذهنك أفراد معينين يمكنك حسن استخدامها للمساعدة فى شغل الدور الذى تفضله ؟

د / ٧ هـل هـنـاك نوع معين من التدريب أو الإعداد اللازم لك للمساعدة ، من أجل فعالية أكثر فى الدور الذى تختاره ؟

د / ٨ ما هو أثرك على مجهودات التغيير من خلال الدور الذى تختاره ، وذلك من وجهة نظرك ؟

هـ ـ التطبيق برفق

يضطلع قادة التغيير بتطبيق الخطط وفق الخطوات التى يرونها أكثر مواءمة لظروف الموقف ، والتى تتمثل على وجه العموم فى إيضاح وتحديد القصد من وراء التغيير ، والتأكد من تأمين المهارات الجديدة ، المطلوبة ، وما يحتاجه مشروع التغيير من مواصفات فنية ، وإنسانية ، وحُسن معالجة لجهودات التغيير ، لضمان النتائج المنشودة .

وحيث أن تطبيقات مجهودات التغيير لا تخرج عن كونها مجموعة من العمليات ، والممارسات الفنية ، والإنسانية ، التى تحتاج إلى استراتيجيات واستفسارات ، ومن ثم تفيد الإجابة على الأسئلة الآتية فى عملية الاسترشاد لتظل مجهودات التغيير فى المسار المحدد لها :

هـ / ١ هل هناك ، وضوح ، وتحديد فى خطة العمل بدرجة كافية ؟

هـ / ٢ هل هناك اتصال هادف ، وتحديد فى المهام ؟

هـ / ٣ هل قدمت الإيضاحات اللازمة لكل خطوة من خطوات تطبيق الخطة ؟

هـ / ٤ هل تم ترتيب ، وإعداد برامج تعليمية مستمرة حول إحداث التغيير ؟

هـ / ٥ هل تم استخدام أفضل الكفاءات من ذوى المهارات ، والمواهب المعينة التى توجد بالمنظمة ؟

هـ / ٦ هل تمت متابعة ، ورقابة أداء هؤلاء ممن يشغلون أدوار فريق عمل التغيير ؟

هـ / ٧ هل تم التفاوض بشىء من المرونة اللازمة للحفاظ على الأهداف الرئيسية للتغيير ؟

هـ / ٨ هل يتعامل المرؤسون ، مع المعالجات ، والعمليات ، والاجراءات الجديدة ، كما لو كانت ملكهم ، أو نابعة منهم ؟

هـ / ٩ هل تم سؤال المرؤسين فى العمل عن رأيهم ، ومقترحاتهم فى انسجام ، وتشجيع للمعلومات المرتدة ؟

هـ / ١٠ هل تم إعلان كيفية استخدامات فريق عمل التغيير للموضوعات ، والعناصر الداخلة فى تضافر لتكوين مجهودات التغيير ؟

وــ استمرارية مجهودات التغيير

يستخدم قائد التغيير الفعّال خططه ، حيث التطبيق من خلال تحديد أهداف ومقاصد ، وأغراض التغيير ، وذلك باستخدام أفضل الممارسات لقادة التغيير من أجل توجيه المعالجات ، والعمليات المختلفة .

تمثل الخطة الرئيسية للتغيير ورقة عمل ، أو مستند كتابى للضروريات الرئيسية من أجل مجهودات تغيير ناجحة ، ولتحديد أبعاد استمرارية عمل ممارسات التغيير المخطط ، يتعين المواجهة الذاتية للأسئلة الآتية :

و/ ١ هل توافرت لديك خطة صلبة لمواجهة كل جانب من جوانب التغيير ؟

و/ ٢ هل تم ترشيد الخطة ، وفق توسعات الأهداف ، والأغراض المنشودة ؟

و/ ٣ هل تم وضع الخطة موضع محور التأثير الفعّال ، والتحفيز لفريق عمل التغيير ؟

و/ ٤ هل تم تحديد مواقع المسئولية بالنسبة لفريق العمل ؟

و/ ٥ هل توفر الخطة ، معلومات فعّالة ، وتحديداً للأهداف ، وحلولاً للمشكلات ؟

و/ ٦ هل تعتبر الأهداف سهلة الفهم ، وواقعية ، وقابلة للتحقيق ، ومرتبطة بالنتائج ؟

و/ ٧ هل تم جدولة الأهداف زمنياً على وجه التحديد ؟

و/ ٨ هل تم شرح ، وتحديد ، وتوضيح النتائج المتوقعة ؟

و/ ٩ هل تم تجميع الموارد المادية ، والبشرية اللازمة لإنجاز الخطوات التى يتضمنها الجانب الإجرائى لتطبيقات الخطة ؟

و/١٠ هل تم اتباع المواصفات الفنية لخطوات ، وممارسات النمط الادارى ؟

و/١١ هل تعكس الخطة مراحل حياة المشروع الضرورية للتطبيق والتقييم ، والتعديل ؟

و/١٢ هل يوجد ثغرات فى الخطة ؟ وفى حالة تواجدها ما هو الشعور حول كيفية معالجة تلك الثغرات ؟

و/١٣ هل توجد مقاييس معينة لتقييم التقدم المنجز ؟

و/١٤ هل تم ترتيب الحصول على ردود الفعل من خلال تشجيع المعلومات المرتدة باستمرار ؟

و/١٥ هل يوجد تخطيط أو احتياط معين ، لاستعراض وتقييم الخطة عقب الانتهاء من مشروع التغيير ، لتولد الأفكار حول خطط التغيير الجديدة ؟

ز ــ كيف تصبح قائداً للتغيير

يجب على قادة اليوم ، وقادة الغد ــ التركيز ــ على التغيير الفعّال ليصبح جزء من القيم الذاتية ، والتنظيمية بالنسبة لكل من قائد التغيير، ومنظمة العمل الإنسانية على حد سواء .

ما هى درجة الوضوح فى التوقعات ، والالتزامات المهنية ، بالنسبة لمضمون التغيير المصطلع به ؟ مع العلم بأن عدم التمكن من حسن تصنيف مشروع التغيير، والتعرف على أسبابه ، قد يقود إلى فشل مجهودات التغيير.

إن استعراض أفضل ممارسات التغيير، مع الاسترشاد بالأسئلة الآتية ، سيساهم إلى حد كبير فى التقييم الذاتى لتلك القضية :

ز / ١ ما هى التصرفات والسلوكيات التى تمارسها فى معظم الأحيان ؟

ز / ٢ ما هى التصرفات والسلوكيات التى تمارسها نادراً ؟

ز / ٣ هل من المهم تغيير تلك التصرفات ، والسلوكيات من أجل النجاح الشخصى والمهنى ؟

■ الاستعداد التنظيمى ■

* **أولاً :** بتوفير الجانب التاريخى لمشروع التغيير، يمكن لقائد التغيير :

- اعلام المستخدم النهائى لمشروع التغيير، وتجنب المفاجآت .
- تقديم حالة مقبولة للتغيير وفق مفهوم المستخدم النهائى لمشروع التغيير.
- استغراق وقت كاف فى الحديث .
- مشاركة المستخدم النهائى فى تشخيص الوضع القائم .
- بدء التطبيق مع من يحسنون الاستقبال .
- الاعلام بصور النجاح المختلفة .

* **ثالثاً :** يمكن لقائد التغيير تحقيق ما يلى ، وذلك من خلال الإفصاح والتحديد الدقيق والكامل للتوقعات المنتظرة من إنجاز مشروع التغيير :

- التأكيد على المزايا الناتجة عن التغيير، وذلك بالنسبة للمنظمة ، وللوحدة المدارة ، وللمستخدم النهائى .

- تلاشى المفاجآت ، بتحديد الآثار المحتملة ، والنتائج المتوقعة ، والمشكلات الفنية ، والإنسانية المحتمل ظهورها .
- جعل خطة التغيير عامة .
- استخلاص ردود الفعل الرسمية ، وغير الرسمية .

* **ثالثاً :** يساعد تحديد مصدر المشكلة قائد التغيير فى :
- تحديد من يرغب التغيير، ولماذا .
- إيضاح مدى اهتمام المستخدم النهائى بالنسبة لمشروع التغيير.
- التحديد الدقيق لآثار التغيير اليومية على الممارسات المتنوعة ، والعمل ، ونظام العمل .
- تقديم المشكلات المحتملة ، وعرضها كاملة ، و بوضوح .
- وضع الأهداف التى تتعامل مع مشكلات المستخدم النهائى أولاً .
- استخدام المعلومات المرتدة ، وردود الفعل المختلفة كمؤشر لتوضيح السرعة المطلوبة فى تطبيق الخطط .

* **رابعاً :** بتوافر المساندة ، والتعضيد والمساندة من قبل الإدارة العليا لجهودات التغيير يمكن لقائد التغيير :
- التعرف على اهتمامات الإدارة العليا .
- تنمية ، وتطوير شبكة عمل مؤثرة .
- تطبيق أجزاء بسيطة من التغييرات من أجل نتائج أسرع ، وإعلام جيد .
- تنمية ، وتطوير التقييم الإدارى الرسمى ، من وجهة نظر الإدارة العليا .

* **خامساً :** بعرض ، واستعراض جودة التغيير، يمكن لقائد التغيير :
- بلورة التغيير، بوضعه فى اطار يعكس القيم ، والأهداف التنظيمية .
- توفيق ، توجيه التغيير إلى حيث الاجراءات المستمرة والفعّالة ، متى أمكن ذلك .
- جعل خطة التغيير بمثابة مصدر إشعاع ، أو معلومات مشتركة .
- بداية التغيير فى المواقع الأكثر تغيرا .
- عدم المغالاة فى عرض ، وتسويق أفكار وموضوعات مشروع التغيير.

■ أدوار فريق عمل التغيير ■

* **أولاً** : المبدع ، وهو من :

— يجرى البحوث المكثفة من أجل مقترحات التغيير.

— يستعرض ، و يقيم المصادر التنظيمية والاجتماعية للابتكارات .

— يتحدث ويحاضر حول مشكلات المستقبل المحتملة .

— يناقش موضوعات التغييرات بجوانبها المختلفة ، مثل صور التقنية الحديثة والتغيرات التسويقية ، .. إلخ .

— يستخدم فريق العمل ، لاستعراض ، ومراجعة المنتجات المادية ، والخدمات ، بصفة دورية .

* **ثانياً** : المطور :

— يمارس ، بلورة الأفكار ، لوضعها فى اطار يسهل عرضه و بيعه .

— تنمية موارد التغيير ، وشبكة العمل المؤثرة .

— تنمية مهارات وضع الأهداف ، وممارسة التخطيط .

* **ثالثاً** : الموفق ، أو الموحد ، وهو :

— تنمية مهارات التفاعل ، والتداخل فى العلاقات الإنسانية .

— تنمية ، وتكوين المؤيدين بصفة غير رسمية ، بالإضافة إلى تكوين ، وتنمية فريق العمل الرسمى .

— حماية مشروع التغيير من الضغوط التنظيمية العادية ..

— مواجهة النزاعات ، وتوضيح الأبعاد الهدامة لها .

— تكوين ، وتنمية الأفراد الرئيسيين .

* **رابعاً** : الخبير ، وهو الذى :

— يقوم بتجميع واقتناء الخبرة ، والمعرفة ، والمهارات ، أو مسئول عن إيجاد الخبراء .

— تنمية ، وتطوير مهارات العمل ، مع الاستشار بين الخارجيين .

— تنمية وتطوير مهارات العرض .

— النهوض بأعضاء فريق العمل ، والمستخدمين النهائيين لمشروع التغيير.
— التحكم فى خطط التغيير.

* **خامساً :** المدير، وهو الذى :
— يكوّن ، و ينمّى مهارات التوجيه .
— يضع الأهداف بمهارة .
— يحدد و يستعرض و يغير خطط التغيير.
— يمارس التفويض بحرية ، كممارسة إدارية .
— يضطلع بمسئولية النتائج .
— يحتفظ بارتفاع الروح المعنوية ، مع استمرارية تشجيع ردود الفعل من خلال المعلومات المرتدة .

* **سادساً :** الكفيل ، وهو الذى :
— يبحث عن المساندة ، والتعضيد الضرورى ، من المسئوليات العليا بالمنظمة .
— يفسر أغراض التغيير للإدارة العليا .
— يزاول عملية الاتصالات أينما يلزم تغيير فى المنظمة .

■ الاجراءات التطبيقية ■

* **أولاً :** توضيح الخطة :
— جعل الشخص واحد مسئول عن مخطط التطبيق .
— بلورة الأهداف ، ووضعها فى اطار يوفر الوضوح ، والبساطة والجدولة الزمنية .
— ربط الخطط بالنتائج .
— جعل الخطط عامة ، من خلال إعلام سليم .
— توفير، واستخلاص ردود الفعل .

* **ثانياً :** توحيد ، وتوفيق الممارسات الجديدة :
— حصر، وتحديد مقدار التغيير المعروض فى أى وقت .

- عرض ، وإيضاح معالجات التغيير.
- عرض ، وتقديم التغيير إلى من يحسن استقباله من المستخدمين النهائيين أولاً .
- التأكد من المعرفة الجيدة لاجراءات التغيير.

* **ثالثاً** : توفير التعليم :
- مشاركة المستخدم النهائى ، وتوفيق الخبرات . .
- تصميم برامج تدريبية تلائم استعدادات المستخدم النهائى .
- تدريب ، وتمرين الأفراد الرئيسيين ، والمحفزين من فئة المستخدمين النهائيين أولاً .
- تقييم أثار التغيير بالقياس إلى ممارسات العمل ، واستعدادات المستخدم النهائى .
- الاختبار السليم لبرامج التدريب ، مع الحرص على الفعالية فى الأداء .
- تحديد وتوضيح القصد والغرض بدقة .
- التأكد من ممارسة ردود الفعل ، وتبادل المعلومات ، وارتدادها على مستوى المنظمة ككل .
- الاعتراف والاعلام بصور النجاح الرئيسية .

* **رابعاً** : التدعيم والتنمية :
- التأكد من مساهمة التغييرات فى تحسين قدرات المستخدم النهائى لإنجاز العمل .
- توفير حوافز للمستخدمين النهائيين المطبقين للتغيرات .
- الحرص على معرفة رد فعل المستخدم النهائى .
- تضمين المقترحات الفعّالة للمستخدم النهائى فى خطط التطبيق . .
- الاعلام ، والافصاح عن مقترحات المستخدم النهائى .

* **خامساً** : اعطاء رد الفعل من خلال المعلومات المرتدة :
- تدعيم واعلام النتائج المتوقعة من التغيير.
- التأكد من استمرارية الا تصالات وجهاً لوجه ، حيث تبادل وجهات النظر.

ب
نموذج مقترح
لتقييم الأداء

اسم الموظف :   **تاريخ التعين :**
الإدارة التابع لها :   **المسمى الوظيفى :**
تقييم الأداء للفترة ـــ من :   **إلى**

□ تعليمات بشأن التقيم :

أ ـــ يجب تقييم كل العوامل ، والاعتبارات التى تربط الموظف بالوصف الوظيفى ، وفق المسمى الوظيفى .

ب ـــ يجب اعتبار كل عامل على حدة ، وفق محدداته .

ج ـــ يجب أن ينحصر التعليق على الوصف الوظيفى ، بالنسبة للوظيفة التى يشغلها الموظف فقط .

د ـــ يجب اختيار رقم من أرقام محددات ، ومجالات التقيم ، ليوضح مدى التصرفات ، والسلوكيات تجاه كل اعتبارات القيم (١٠ ـــ ٨ ـــ ٦ ـــ ٤ ـــ ٢ ـــ ٠) :

١٠ ـــ أداء فوق المستوى المطلوب .
٨ ـــ فعالية الأداء تفوق المستوى المطلوب .
٦ ـــ أداء قياس يفى بالمستوى المطلوب .
٤ ـــ يحتاج إلى تحسين بسيط للوفاء بالمستوى المطلوب .
٢ ـــ يحتاج إلى مجهود كبير لتحسين مستواه للوفاء بالمستوى المطلوب .
٠ ـــ أقل من المستوى بكثير، فى حاجة إلى تحسين عاجل .

أولاً : القدرة على التفاعل ، والإنسجام ، والتعاون ، مع عملاء المنظمة ، وذوى المصلحة فى التعامل معها (بمعنى التفهم والتفاهم ، وحُسن الخلق ، والقدرة على التعامل مع عملاء ، ومكونى المناخ الخارجى ، للمنظمة ، مما يساعد على خلق جو مناسب ، واستعداد طيب) .

*** التعليق :**

ثانياً: القدرة على التفاعل، والإنسجام مع الآخرين من موظفى المنظمة (بمعنى كيفية العمل، والاضطلاع بالواجبات الوظيفية، فى ظل القواعد السلوكية المقررة، ومدى التفهم، والتفاهم، والتعاون مع العاملين بالمنظمة).

* التعليق:

ثالثاً: المظهر، بمعنى المظهر العام والهندام، واختيار الملبس الملائم لظروف الموقف، وعادات المجتمع ونظافته.

* التعليق:

رابعاً: الاستعداد، بمعنى استعداد الموظف تجاه المنظمة التى يعمل بها، والسياسات، والقواعد والاجراءات السارية المفعول، وحسن التقبل لها، والاستعداد تجاه وظيفته، وأبعادها الفنية، والإنسانية، ومدى إيجابية تلك الاستعدادات.

* التعليق:

خامساً: الاعتمادية، بمعنى كيفية الاعتماد على الموظف فى إنجاز المهام العادية الوظيفية، والمسئوليات حالة عدم وجود الرقابة المباشرة له.

* التعليق:

سادساً: الاتصالات، والمبادرة، بمعنى هل حرص الموظف على معالجة الاتصالات بفاعلية من خلال نقل، واستقبال المعلومة دون تشويه، أو نقص أو زيادة فى موضوعات رسائل الاتصال ـــ وهل وجدت لدى الموظف روح اليقظة، والمبادرة للأخذ بإنجاز ما يجب إنجازه.

* التعليق:

سابعاً . المعلومات الوظيفية ، بمعنى اعتبارات مدى معرفة الموظف لكافة أبعاد وظيفته وكيفية استخدام ، وتطبيق المعرفة للمعلومات الوظيفية .

*** التعليق :**

ثامناً : الحضور ، والانصراف ، بمعنى مدى احترام وأخذ الموظف بالقواعد والنظم السارية المفعول ، بشأن مواعيد الحضور والانصراف .

*** التعليق :**

تاسعاً : نوعية العمل ، بمعنى مدى الوضوح والدقة والانتباه إلى التفاصيل والدقائق الخاصة بالعمل ، والنتائج المرتبطة به ، وهل تم الأخذ بكافة الأبعاد وفق المستوى المطلوب .

*** التعليق :**

عاشراً : كيفية العمل ، بمعنى هل أنتج الموظف كمية العمل المتفق عليها ، وفق النتائج المتوقعة .

*** التعليق :**

حادى عشر : النظرة العامة ، معدلات التقييم بصفة عامة ، بمعنى أن النظرة العامة لمعدلات تقييم الأداء لا تعنى بالضرورة أخذ متوسط الاعتبارات من أولاً إلى تاسعاً .

*** التعليق :**

رائع	**١٠**	**فعالية عالية**	**٨**	**أداء قياسى**	**٦**		
مطلوب تحسين بسيط	**٤**	**مطلوب تحسين كبير**	**٢**	**أقل من المستوى بكثير**			

خـطة التنمية (الوظيفة الحالية) بمعنى المجالات التى يحتاج فيها الموظف إلى تنمية فى الخبرة والمهارات ، وتاريخ إنجاز تلك المهمة مستقبلاً .

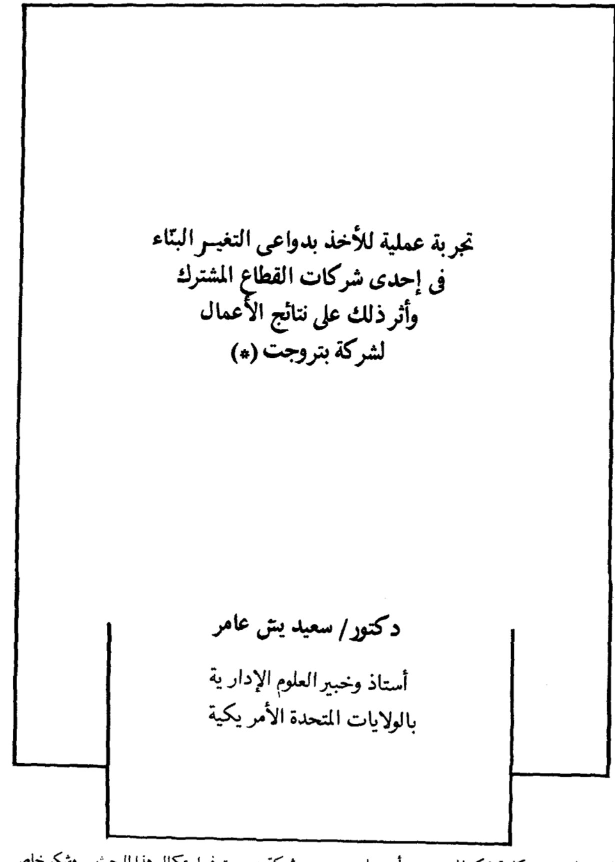
المشرف المباشر: التاريخ :

مقيمون آخرون : التاريخ :

تم استعراضه ، ومراجعته بمعرفة :

التاريخ :

يخطر الموظف :



تجربة عملية للأخذ بدواعى التغيير البنّاء فى إحدى شركات القطاع المشترك وأثر ذلك على نتائج الأعمال لشركة بتروجت (*)

دكتور/ سعيد يس عامر

أستاذ وخبير العلوم الإدارية
بالولايات المتحدة الأمريكية

(*) يلزم توجيه كلمة شكر إلى جميع من أسهموا من منسوبى شركة بتروجت فى استكمال هذا البحث ـ وشكر خاص للزميل الأستاذ الدكتور فؤاد القاضى على تفانيه وإخلاصه المستمر.

* تجربة عملية للأخذ بدواعى التغيير البنّاء
فى أحدى شركات القطاع المشترك
وأثر ذلك على نتائج الأعمال
لشركة بترجت *

دكتور/ سعيد يسّ عامر

◻ مقدمـــة :

أتيحت لنا فرصة التعرف والإحساس بروح التغيير البناء فى شركة بتروجت وذلك من خلال سلسلة لقاءات فكرية فى صورة ندوات داخلية تعقدها الشركة من أجل صيانة ، وتنمية الموارد البشرية ، والحرص على تطويرها باستمرار.

وبعد التعارف ، وفى ضوء التفاعل ، والحوار الصحى مع السادة المشاركين فى تلك الندوات لاحظنا الآتى :

١ - وجود عدد كبيرمن موظفى بتروجيت ممن سبق لهم العمل بالأجهزة الحكومية ، ووحدات القطاع العام ، إلا أن فكرهم ونمطهم السلوكى يختلف بالمرة عما عودنا عليه العاملون بالقطاعات الحكومية ، والعامة .. ولكن لماذا ؟

٢ - يشغل معظم العاملين أنفسهم ليلاً ونهاراً ، بتفاصيل ، وقضايا العمل المساهمة فى تحقيق الهدف المنشود .. ولكن لماذا ؟

٣ - يوجد اختلاف كبيربين ما هو حادث حالياً بشركة بتروجيت و بين ما عرفناه واعتدناه فى الأجهزة الحكومية ، ووحدات القطاع العام ، وذلك فيما يتعلق بأبعاد ثلاث قضايا هامة وهى :

أ - الأبعاد ذات العلاقة باستيراتيجيات العمل .

ب - الأبعاد ذات العلاقة بخطط العمل.

جـ - الأبعاد ذات العلاقة بالممارسات اليومية للعمل .

٤ - ظهور بوادر الاستعداد من أجل التغيير.. كيف ؟

٥ - وجود تركيبة بشرية قادرة على إحداث التغيير.. كيف ؟

٦ - تطبيق جوانب التغييربرفق .. لكن أين وكيف ؟

٧ - استمرارية عمل مجهودات التغيير.. أين ؟

■□ فكرة تلك التجربة العملية :

ترتبط فكرة التجربة العملية بفكرة المؤتمر، من حيث كون التغيير سنة من سنن الحياة، حيث تمر شركة بتروجيت بعدة تغييرات فنية، ومادية، وسلوكية، وتنظيمية، مع حرص الإدارة العليا لتلك الشركة على الإستجابة لتلك التغييرات بشكل مخطط نسبياً.

■□ أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف تلك الدراسة بالنسبة لتلك التجربة العملية فى الآتى :

١ ــ إبراز أهمية مهارات القيادات الإدارية لإحداث التغيير بالشركة.
٢ ــ التعرف على منهجية إحداث التغيير بالشركة.
٣ ــ استعراض أبعاد التخطيط لإحداث التغيير بالشركة.

■□ نبذة مقتضبة حول بتروجيت فى ١٤ عاماً، وتطلعاتها المستقبلية :

تأسست شركة المشروعات البترولية والاستشارات الفنية «بتروجيت» وفقاً للقانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ للقيام بتنفيذ كافة المشروعات المتعلقة بالصناعات البترولية والغازية والبتروكيماوية فى جمهورية مصر العربية وخارجها.

وتكمن قوة بتروجيت فى أنها تقوم بتنفيذ العديد من المشروعات الحيوية من خطوط الأنابيب ومستودعات التخزين ومعامل تكرير البترول ومصانع الكيماويات وتسهيلات الإنتاج والمشروعات المدنية بما فيها القرى السياحية والمدن السكنية.

كما أنها اقتحمت مجال الأعمال البحرية البترولية وهذا التنوع إنما يرجع للسياسة والفلسفة التى اتبعتها والتى تقوم على التطوير المستمر بكافة إمكانياتها وقدراتها مع استخدام أحدث الطرق والوسائل التكنولوجية لضمان أعلى مستويات من الأداء والجودة (٥).

أما بالنسبة للتطلعات المستقبلية، ومنهجيتها، فقد وردت بشكل مختصر فى كلمة المهندس رئيس مجلس إدارة الشركة على الوجه التالى (٥) :

---

(٥) مطبوعات بتروجيت (بتروجيت ١٩٩٠) ص ١، ٤.

إن حضارة الأمم تقاس بالتراث الذى يتركه أبناؤها من أعمال شامخة ثابتة تلمسها وتدركها الأجيال المتعاقبة . لذا كان مقياس التحضر هو إنتاجية الفرد ومدى سلوكه الهادف للأداء الإيجابى للعمل المخطط له سواء كان فى نطاق مجموعة أفراد أو مجموعة شركات أو على المستوى القومى .

ومن هذا الفكر السائد فى أسرة بتروجيت تتحرك روح الأداء ولقد وضع الجيل المكلف بالعمل فى هذه الشركة أهدافاً ثابتة يتم تنفيذها على فترات محددة طبقاً للخطط الموضوعة ، كل ذلك من أجل تحقيق الهدف الأكبر وهو القيام بتنفيذ الانشاءات الهندسية فى كل من المجالات البترولية والصناعية بدءاً من أعمال اللحام البسيطة وحتى تصنيع المعدات الأساسية للمصانع الهندسية بالإضافة للوحدات التى تخدم الأنشطة البترولية والصناعية .

و يتحرك للوصول لهذا الهدف فريق متكامل من الفنيين والإداريين والذين تم صقلهم بالعديد من البرامج التعليمية والتدريبية فى داخل مصر وخارجها .

ولكى نلقى فكرة عما قامت به الشركة وما تخطط للقيام به مستقبلاً يمكن تقسيم المراحل التى مرت بها الشركة كما يلى :

●● المرحلة الأولى (السابقة) وتتميز:

* بالتركيز على تطوير الأداء ورفع مستوى الميكنة فى تنفيذ أعمال الخطط والمستودعات وإنشاء الوحدات المحددة من الإنشاءات البترولية .
* باقتناء وحدات بحرية والدخول فى المجال البحرى كبداية للتواجد الوطنى فى النشاط البترولى البحرى والقاصر فى ذلك الوقت على الشركات الأجنبية فقط .

●● المرحلة الثانية (الحالية) وتتميز بالآتى :

* إدخال نظام متكامل للمعلومات باستخدام الحاسبات لإدارة المشروعات ومراقبة الجودة والمتابعة المستمرة مع العناية بالجودة وترشيد المصروفات .
* بالدخول فى الأعمال الإنشائية المتكاملة فى الأنشطة المختلفة وتطوير النشاط البحرى .
* الخروج بأنشطة الشركة لتشمل قطاع الصناعة إلى جانب قطاع البترول .

●● المرحلة الثالثة (المتوقعة) وتركز على :

- العمل خارج الجمهورية فى الدول العربية المجاورة مع تطوير القدرة التنافسية لمواجهة الشركات العالمية .
- تصنيع المعدات الاستثمارية ودعم القدرات الفنية للعاملين بالشركة وتعكس كلمة رئيس مجلس الإدارة منهجية ، وأسلوب الأداء المخطط برفق ، فى ضوء التحديات التى يواجهها من منطلق الحرص على الوفاء بالأهداف المنشودة وفى جدولة زمنية ثابتة .

■□ منهجية وطريقة التعامل مع تلك التجربة العملية :

تم طرح مجموعة من الأسئلة على الأفراد المختارين ، من رجال الإدارة العليا لتعكس إجاباتها محتوى تلك الدراسة ، ومن تلك الأسئلة ما يلى :

١ - ما هى فترة التغيير؟
٢ - ما هى صور التغيير، مجهوداته الملموسة والمحسوسة ؟
٣ - ما هى معوقات التغيير؟
٤ - ما هى منهجية التعامل مع معوقات التغيير؟
٥ - ما هى نتائج التغيير على الشركة ؟
٦ - ما هى مدى استمرارية مجهودات التغيير؟

وردت إلينا الإجابة على تلك الأسئلة ، لتمثل محتوى الدراسة بعد استيفاء المعلومات باستخدام السبل ، والوسائل الأربع :

أولاً : التفاعل ، والاتصال المباشر وجهاً لوجه مع السادة المشتركين فى ندوات الشركة .
ثانياً : الحوار الصحى المباشر مع السادة المسئولين .
ثالثاً : تجميع المعلومات من قبل الإدارات المختلفة .

ــ وفيما يلى إجابات الأسئلة المطروحة :

١ ــ فترة التغيير:

بعد مرور إحد عشر عاماً على إنشاء الشركة ، وبالتحديد فى ١٩٨٦ أحست إدارة الشركة

بضرورة، وحتمية التغيير، ووضعوه نصب أعينهم أن التغيير ليس لمجرد التغيير، بل تفرضه مؤثرات خارجية، وداخلية. وبالتالي يمكننا اعتبار ١٩٨٦ هي نقطة بداية التغيير الفنى والتنظيمى والإنسانى .. حتى تاريخه.

٢ ـ صور التغيير ومجهوداته الملموسة والمحسوسة:

هبت رياح التغيير اعتباراً من ١٩٨٦ لتشمل صوراً عديدة منها:

أولاً: التنوع فى الأنشطة حيث أنشأ المدن السكنية، والقرى السياحية، ومعامل الأسمدة ... إلخ، وذلك إلى جانب الأنشطة البترولية الرئيسية.

ثانياً: التغيير التنظيمى حيث أدخلت تعديلات على الهيكل التنظيمى للشركة خلال السنوات الأخيرة ليتماشى مع التطور الطبيعى لحجم الأعمال، والتنوع فى الأنشطة، لتحقيق الأهداف الطموحة المستهدف تحقيقها، ومن بين التعديلات ما يلى:

أ ـ استحداث قطاع مراقبة التخطيط والتكلفة يقوم على ثلاثة محاور وهى:

ــ تطوير الجودة.

ــ التخطيط والرقابة.

ــ تخفيض التكاليف.

ويقوم هذا القطاع ببرمجة المشروعات، ووضعها فى برامج تنفيذية وتوزيع الموارد وتحديد التكاليف المتمشية مع هذه البرامج ومراقبة التنفيذ من الناحية الفنية، والوقت والتكاليف.

ب ـ استحداث إدارة عامة للمعدات، نظراً لأهمية المعدات كماً ونوعاً بالنسبة لمجال المقاولات، مع إدراك الإدارة العليا لتلك الأهمية، من خلال تعظيم الاستثمارات فيما يتعلق بهذا العنصر.

جـ ـ تعديلات تنظيمية لقطاعات الورش الإنتاجية ومصانع التغليف، وذلك نظراً لأهمية تطوير أعمال التصنيع المحلى.

د- تعديلات تنظيمية للإدارة البحرية ، حيث جاءت تلك التعديلات تمشياً مع اقتحام مجالات جديدة فى هذا التخصص أسفر عن إنشاء ميناء خاص ببتروجيت لخدمة الأنشطة البترولية .

هـ- تطوير الهيكل التنظيمى الخاص بالتفتيش الهندسى ومراقبة الجودة ، من خلال تكوين كوادر فنية متخصصة .

و- استحداث إدارة عامة للرقابة الداخلية ، حيث ظهرت أهمية وجود جهاز للرقابة فى ضوء التطورات السريعة . والمنافسة الشديدة .

ثالثاً : التغيير الفنى (مادياً ، ومعنوياً) :

فطنت إدارة الشركة إلى أهمية التخطيط المستقبلى ، ومدى اعتماده على المعلومات ، وسرعة وسهولة توفيرها ، من ثم قامت الشركة بتطوير الطرق ، والأساليب المستخدمة ، مع اقتناء النماذج الحديثة للحاسبات الآلية .

فأنشئ قطاع الحاسب الآلى وبحوث العمليات ، حيث بدأ العمل بالحاسب الآلى عام ١٩٨٤ ، بعد الدراسات وتحديد حجم الجهاز وكمية الأعمال وتحديد البيانات ، ثم تدريب كوادر فنية متخصصة فى أعمال الكمبيوتر.

وبالرغم من تعدد أفرع وأنشطة الشركة وتباعد أماكنها إلا أن الكمبيوتر قد أصبح يغطى معظم أعمال الشركة ، والمنظمة بصدد عمل دراسة تستهدف وضع خطة لنظم المعلومات تغطى الشركة وقوة عمل بالكامل (المركز الرئيسى والإدارة العامة للمعدات بالهرم ، والفرع الجنوبى بالقطامية والفرع الشمالى ، والإدارة البحرية بالاسكندرية والفرع الشرقى والمصانع بالسويس ، بالإضافة إلى كافة المتطلبات الفنية والإدارية والتنظيمية وسوف يتم ذلك فى الخمس سنوات القادمة .

وقد ساهم ذلك فى رفع كفاءة وتوحيد المعلومات والعمل على قاعدة بيانات واحدة للأفرع

المختلفة ، ومن المستهدف أن تكون هناك قاعدة رئيسية للبيانات بالمركز الرئيسى وقاعدة بيانات تفصيلية لكل فرع مما يؤدى إلى سرعة وصحة اتخاذ القرار.

رابعاً ــ التغيير الإنسانى :

حرصت الشركة على تكوين وجلب عناصر بشرية قادرة على مواجهة التحديات مع العمل على صيانة وترميم ، واستمرارية تنمية وتطوير الموارد البشرية حيث تم إعداد مجموعة من البرامج التجريبية منها :

* تخطيط وإدارة المشروعات .
* تخطيط وجدولة المشروعات .
* تخطيط ودراسة المشروعات .
* الإلمام ببرامج الكمبيوتر لتخطيط المشروعات .
* تخطيط تنفيذ المشروعات .

وغير ذلك من البرامج المتخصصة ، بالإضافة إلى العديد من الندوات الداخلية ، والاشتراك فى الجمعيات ، والمنظمات المهنية المتخصصة .

وفى صدد تكوين الكوادر الفنية ، واهتماماً بالعنصر الإنسانى فى هذا المجال ، وحرصاً على استمرارية الأداء وفق الخطط المستهدفة ــ فقد تم عقد مجموعة من البرامج التدريبية المتخصصة فى مجال المعدات وتشغيلها وصيانتها ، ومن بين هذه البرامج :

* جدولة وتحميل المعدات على المشروعات .
* اقتصاديات تشغيل وشراء وتأجير المعدات .
* تخطيط وإدارة أعمال الصيانة .
* الأسس الفنية للصيانة الدورية وعلاج الأعطال .
* الصيانة الوقائية .

أما مجال الورش الإنتاجية فقد تم عقد العديد من البرامج التدريبية للعمالة الفنية للارتقاء بمستوى أدائها وعلى سبيل المثال :

* برنامج متخصص فى مجال البرادة .
* برنامج متخصص فى مجال اللحام .
* برنامج تصميم وتركيب الأعمال الحديدية .

وبالنسبة لمجال تغليف المواسير فقد تم الآتى :

* إدخال التكنولوجيا الجديدة مع خلق كوادر فنية قادرة على استيعابها .
* خفض المكون الأجنبى لعملية التنليف .
* الإشراف المباشر والمستمر على التغليف والتأكد من مطابقتها للمواصفات القياسية العالمية .
* التغلب على التلفيات التى تحدث للمواسير المغلفة من الخارج نتيجة لعمليات النقل .

وقد تم عقد برامج تدريبية فى هذا المجال تحت عنوان :

* الكشف عن عيوب التغليف للخطوط المدفونة .
* مراقبة الجودة .

وجارى الإعداد لبرامج وندوات أخرى فى هذا المجال .

وفى مجال الأعمال البحرية ، لم تدخر بتروجيت وسعاً فى سبيل استيعاب أحدث الطرق الفنية فى هذا المجال الذى كان حكراً على الشركات الأجنبية ، وأصبح لدى الشركة بالفعل مجموعة من الكوادر الفنية ذات الكفاءة العالية وحرصاً من الشركة على التفوق فى هذا المجال ، فقد تم إنشاء قطاع متخصص للقيام بأعمال الصيانة والاصلاح تحت الماء ، تم تدعيمه بكوادر فنية فى أعمال الغطس تصل لأكثر من ٧٥ متراً تحت الماء ، وقد حصلت تلك الكوادر على شهادات متخصصة فى هذا المجال من فرنسا .

وفى هذا المجال تم عقد البرامج التالية :

* دورة فى مجال التلوث البحرى والتزييت .

* دورة غطس بشعبة الإنقاذ البحرى للقوات البحرية .
* دورة غطس بفرنسا .

وبالنسبة لمجال التفتيش الهندسى ورقابة الجودة ، فقد اهتمت الشركة خلال الخمس سنوات الأخيرة اهتماماً طيباً فى هذا المجال وكان هذا الاهتمام مستمد من أن مستوى جودة تنفيذ المشروعات البترولية لا يتحقق إلا من خلال طاقم من المهندسين والفنيين تفتيش هندسى ذات كفاءة فنية عالية وحاصلين على الشهادات التخصصية التى أقرتها جمعية التفتيش الأمريكية وكذلك ما نص عليها العالمية .

وذلك بهدف الإشراف الفنى الدقيق على جميع مراحل التنفيذ طبقاً لما قررته المواصفات العالمية والمسؤلة عن مواصفات التصنيع والتنفيذ بجميع أنواعها .

والمسئولة عن مواصفات التصنيع والتنفيذ بجميع أنواعها .

وفى هذا الصدد وبناء على إيمان الشركة الأول والأساسى الذى يقوم به مهندسى التفتيش ومراقبة الجودة حيث أنهم مسئولين مسئولية فنية كاملة عن جميع مراحل التنفيذ حتى التسليم النهائى للعميل فلقد اهتمت الشركة فى هذه السنوات الخمس الأخيرة بإعداد كافة مهندسى وفنيبى التفتيش وإعداد البرامج التدريبية التى نصت عليها جمعية التفتيش الأمريكية لتأهيل هؤلاء المهندسين والفنيين بعد أن كان يتم تدريب هؤلاء المهندسين والفنيين تحت إشراف الخبراء الأجانب والحاصلين على أعلى الشهادات التخصصية فى مجال التفتيش الهندسى من جمعية التفتيش الأمريكية .

واستمراراً فى اعتماد الشركة على أبنائها وتوفيراً للنقد الأجنبى الذى كان يدفع هؤلاء الخبراء الأجانب نظير برامج التدريب المنفذة بواسطتهم فلقد أوفدت الشركة أحد أبنائها من المهندسين البارزين فنياً فى هذا المجال إلى جمعية التفتيش الأمريكية بالولايات المتحدة الأمريكية فى العام الماضى للحصول على أعلى الشهادات التخصصية فى هذا المجال وهى شهادات المستوى الثالث من جمعية التفتيش الأمريكية

وبذلك فقد أصبحت الشركة تمتلك هذه الخبرة الفريدة فى مصر وتقوم بتنفيذ جميع البرامج اللازمة لمهندسى التفتيش ومراقبة الجودة تحت إشراف هذا الخبير المصرى فى هذا المجال .

ولم يقف اهتمام الشركة بهذا القطاع عند إعداد المهندسين والفنيين علمياً وعملياً بل امتد إلى استيراد أحدث الأجهزة التكنولوجية المستخدمة فى العالم لاستخدامها فى الكشف عن العيوب الظاهرية والداخلية للمعادن والتى تستخدم طرق الفحص بالموجات فوق الصوتية والاشعاعية والمغناطيسية للتأكد من خلو المعادن من العيوب الداخلية وسلامة المشروعات من العيوب والتى تؤثر بشكل ملحوظ على سلامة التشغيل وقصر العمر الافتراضى للمشروع .

وبهذا نضمن لمشروعاتنا أن تتعدى فى مدة تشغيلها وتقدمها العمر الافتراضى للمشروع بما يسهم بشكل فعال فى الاقتصاد المصرى .

٣ ــ معوقات التغير فى بتروجيت :

١ ــ لم تستجب بعض الأنماط القيادية لإدارة التغيير بل على العكس أصبحت أداة هدم بالشركة رغم توعيتها بكل السبل ، فتم تنحيتها عن القيادة ، وتكليفها بأعمال أقل أهمية ــ وحدث أن العديد منهم طور من سلوكه ، ومفاهيمه بعد مشاهدته للنجاح الذى حققته الشركة نتيجة التغيير ومن ثم عاد إلى الصفوف وقد أصبح الوضع على وشك حدوث اضطراب فى القيادة بالشركة نتيجة وجود هذه العناصر ، ولكن الإدارة العليا كانت تضع نصب عينيها ضرورة وجود الصف الثانى المؤهل ، والمدرب والمؤمن بتحمية التغيير لضمان نجاح واستمرار الشركة .

٢ ـ حدث تغيير وتنوع فى الشركات العملية التى تسند للشركة تنفيذ مشروعاتها وظهرت الشركات المشتركة التى أدخلت نظم حديثة وعالية فى مجال متابعة المشروعات وكذلك خروج الشركة عن المجال البترولى داخلياً والتطلع إلى العالم العربى وكان يتعين على الإدارة مواكبة هذا التغيير فى نوعية العميل الأمر الذى استتبع تطوير العمالة الموجودة بالشركة وكذلك تغيير فى نمط وأسلوب الاختيار للعناصر الجديدة .

وقد لعب قطاع التنظيم والتدريب دوراً أساسياً وجوهرياً فى هذه المشكلة وسنتعرض لها تفصيلياً فى عرضه .

* مشاكل العمالة العادية :

كان للتغيير أثره الواضح فى تحريك العمالة من فرع إلى آخر الأمر الذى أدى فى بعض

الأحيان للإحساس بعدم الاستقرار وازدياد الشعور بالقلق وهنا ظهرت أهمية بث روح الانتماء مع تأكيد الشعور بالأمان والاستقرار وقد اتبعت الشركة فى ذلك :

أ- تثبيت مجموعة كثيرة من العاملين المؤقتين والذين أثبتوا كفاءة ومهارة عالية فى عملهم وذلك تقديراً من إدارة الشركة لمجهوداتهم وحثاً لغيرهم على بذل الجهد ليحققوا ما ناله زملاؤهم .

ب- الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية المختلفة ورعاية العاملين اجتماعياً .

ج- توفير أفضل سبل العلاج والرعاية الصحية .

٤ ـ منهجية التعامل مع معوقات التغيير:

لقد آمنت الإدارة بأن التغيير أصبح حتمياً لمسايرة كافة الأحداث والمؤثرات ، وقد استخدمت الشركة كافة الوسائل والسبل الخاصة لإحداث التغيير بأقل تكلفة ، و بأقل حد من الأضرار المعنو ية ، للحد من مقاومة التغيير، مع اعتقاد الإدارة فى التغيير بحكم كونه الظاهرة الصحية لاستمرار الحياة للشركة ، وقد نهجت فى سبيل تحقيق ذلك النهج العلمى طبقاً لمفاهيم الإدارة الحديثة .

وفيما يلى الأسس والتخطيط لإحداث التغيير ببتروجيت كتعبيراً عن منهجية التعامل مع التغيير:

أولاً ـ الأسس :

١- أن إدارة التغيير المعقودة هى القائمة على المنطق العلمى المخطط وليست إنفعالية تحاول مواجهة الحركة السلوكية بردود فعل تلقائية .

ثانياً ـ التخطيط لإحداث التغيير:

١- تمتحديد هدف الإدارة من إحداث التغيير بإحداث صحوة ، وكان للإدارة نهج محدد يتمثل فى الآتى :

أ- إحداث التغيير من خلال القيادة وأنماطها المستخدمة .

ب- يتم من خلال عمليات التدر يب تغيير النمط السلوكى .

■□ المدخل الأول :

اعتمد أساساً على دراسة القيادات القائمة على العمل فعلاً ومن ثم تحديد العناصر المؤمنة بالتغيير لأن هذه القيادات ستكون متفهمة وستعمل على إنجاح التغيير فى أقصر وقت ممكن و بالتالى تحقيق الأهداف المنشودة من إحداثه .

وقد وضعت الإدارة بصرها على هذه القيادات بالتحليل السليم لتحديد أهدافها وطبيعة التابعين لها وطبيعة العمل الذى يؤديه كل منهم وكذا تأهيلهم وخبراتهم السابقة والخبرات التى اكتسبت خلال مدة العمل بالشركة ولم تغفل الإدارة الصفات القيادية الأخرى مثل إفساح المجال للمرؤوسين والقدرة على خلق روح العمل الجماعى والقدرة على الا تصال المزدوج هذا بالإضافة إلى منح القدر الكافى من السلطة بحيث يكونوا قيادات تغيير وموقع تغيير فى نفس الوقت .

ومن ثم خرجت نظم جديدة لإدارة العمل ونظم حوافز جديدة مرتبطة بتطو ير فى معدلات ونظم ترقيات وعديد من النظم التى شعر العاملين أنها نابعة منهم وأثمر ذلك فى السيطرة على سلوك العاملين وتوجيههم وكان لمراقبة التخطيط والتعاليم الدور الرئيسى فى هذا الصدد .

وكان لذلك أثر مباشر فى ضرورة إعادة التنظيم وتوصيف الوظائف الأمر الذى سيتعرض له تفصيلياً قطاع التنظيم والتدر يب .

■□ المدخل الثانى :

قد تم من خلال عمليات التدر يب وكذلك بالتلقين المباشر لوضع الأهداف من التغيير فى صورة مبسطة جداً لكى يتفهمها العامل العادى من خلال لقاءات مستمرة بالمواقع (والتنسيق مع نقابة العاملين بالشركة) .

■□ المدخل الثالث :

تخطيط استخدام القوى البشر ية بما يحقق الاستخدام الأمثل الذى يحقق الإنتاجية المطلوبة والأهداف المرجوة للشركة و يأتى ذلك من خلال مركز ية التخطيط ولا مركز ية التنفيذ . بل وتوائم الشركة بين ما تحققه المركز ية من الرقابة الفعالة على سلامة العمل وما تحققه اللامركز ية من سهولة وتدفق وانطلاق فى العمل .

كما حققت ديناميكية التنظيم التغيير فى سياسة الشركة والتحول إلى مز يد من المركز ية أو مز يد من اللامركز ية وفقاً للأحداث والمؤثرات المختلفة .

ولعل إعداد الموازنات التخطيطية سواء بالنسبة للاستثمارات أو المعدات ذات الكثافة الرأسمالية العالمية ولوائح تشغيلها وتكلفة تدفقها وفتح مجالات جديدة لاستثمارها أو سواء بالنسبة للعمالة وربطها بحجم الأعمال المستقبلية وتحديث الخطة كل ٣ أشهر لتوافر عنصر المرونة فى الموازنات وصحة التخطيط لعل دراسة هذه النقاط ومناقشتها مركزياً ثم متابعة ما يتم تنفيذه واستعماله طبقاً لكل مرحلة من مراحل التنفيذ لهو أدق وأوضح مثل لما سبق .

٥ ــ نتائج التغيير على شركة بتروجيت :

يؤدى التغيير البناء دائماً إلى ردود فعل إيجابية ، وقد استجابت شركة بتروجيت للضغوط التى يتركها التقدم الفنى من خلال المعالجة الفعّالة للممارسات المختلفة ، وقد أسفر التغيير عن نتائج إيجابية منها :

١ - اعتقاد معظم العاملين ببتروجيت اليوم فى أهمية مواكبة التغيير والحرص على إحداثه قدر الإمكان ، كنتيجة منطقية للنهج الرشيد الذى تتبعه الإدارة من خلال التوعية المستمرة للندوات والدورات ، وربط التخطيط بالنتائج مع الفصل بين التخطيط والتنفيذ .

٢ - إحداث تعديلات تنظيمية مواكبة للتغييرات مع إحداث تغيير فى السلوك الإنسانى ومن ثم فى التنظيم .

٣ - الأخذ بأسباب التخطيط العلمى ، فقد رأت الإدارة أن إحداث تغيير مباشر فى السلوكيات سيؤتى ثماره إذا ما تم بتخطيط علمى سليم معتمد على تحريك الرغبة فى العاملين أنفسهم لإحداث التغيير المنشود ، وأساسه زيادة الشعور بالانتماء .

٤ - أثمر التنوع فى الأنشطة وانعكس ذلك على المستوى القومى وعلى مستوى الشركة كما يلى :

أ ـ تحقيق وفورات للدولة فى العملات الأجنبية .

ب ـ سرعة إنجاز مشروعات التنمية القومية .

جـ ـ وجود مصانع جديدة بتقنية متقدمة مثل مصنع تغليف المواسير بالبولى استيلين ، التغليف الأسمنتى الخاص بالخطوط تحت المياه . هذا بجانب ورش تصنيع الأعمال الحديدية والمنصات البحرية بميناء أبوقير واستحداث المعدات المتميزة للحام والاختبار والرفع والأوناش مما ساعد الشركة على الدخول فى مجالات أنشطة جديدة .

د ـ وجود كوادر على مستوى رفيع من الكفاءة .

هـ- انعدام تحكم المحتكرين فى مقدرات الشركة ، حيث اتسع سوق العرض ، مع زيادة المنافسة بما يعود بالفائدة على الشركة وعلى الاقتصاد القومى .

هذا على المستوى القومى ــ أما على مستوى نتائج الأعمال الخاصة لشركة بتروجيت فيمكن إيضاح ذلك من الدراسات اللاحقة الآتية :

■□ منحنيات تقدم الشركة :

تخبرنا منحنيات تقدم الشركة بالآتى :

أ- ثبات رأس المال منذ ١٩٨٢ حتى ١٩٨٩ عند رقم ١٦ مليون جنيه .

ب- ارتفاع ملحوظ فى المعدات من ٤٤ مليون عام ٨٢ إلى ٦٢ مليون عام ٨٣ إلى ٧٤ مليون عام ٨٤ إلى ٩٧ مليون عام ٨٥ إلى ١٠ ملايين عام ٨٦ ثم اضطردت إلى أن وصلت إلى ١٧٤ مليون عام ٨٩ .

ج- زيادة حجم الأعمال على الوجه الآتى :

جداول

٨٢	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩
٥٢ م	٥٦ م	٩١ م	١٥٠ م	١٥١ م	١٧٣ م	١٦٣ م	٢١٠ م

ثالثا : دراسة تحليلية

الفترة الماليـــة	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩
رأس مال العامل	+ ٢٠ م	+ ٦٣ م	+ ٤٩ م	+ ٦٣ م
الأربـــاح	٩ م	٧ م	٢ م	٥ م
حقوق الملكيـــة	٤٥ م	٥٦ م	٦٤ م	٧٦ م
رأس المـــال	١٦ م	١٦ م	١٦ م	١٦ م
الأربـــاح / حقوق الملكيـــة	٢٠٪	١٣٪	٤٪	٧٪
الأربـــاح / رأس المـــال	٥٦٪	٤٣٪	١٣٪	٣٠٪
الأصـــوال الثابتة	١١٤ م	١٢٠ م	١٣٥ م	١٨٠ م
صافى الأصول الثابتة	٥٧ م	٥٢ م	٥٧ م	٨٩
صافى الأصول الثابتة / حقوق الملكيـــة	١.٣	.٩٣	.٨٩	١.٢

بيـــان
بملخص ميزانيات الشركة
الفترة من عام ١٩٨٦ إلى ١٩٨٩

أصول

البيـــان	١٩٨٦	١٩٨٧	١٩٨٨	١٩٨٩
الأصول الثابتـــة	١١٣٩١٩	١٢٠١٠٨	١٣٥٤٤٠	١٧٩٩٥٧
مشروعات تحت التنفيذ	١٢٥٥٣	١٢٩٢٣	١٩٨٠١	٤٦٠٨
الأصول المتداولـــة	٩٢٠٦٦	١٠٨٦٨٣	١١١٨٩٣	١٣٦٢٠٣
الأجمـــالى	٢١٨٥٣٨	٢٤١٧١٤	٢٦٧١٣٤	٣٢٠٧٦٨

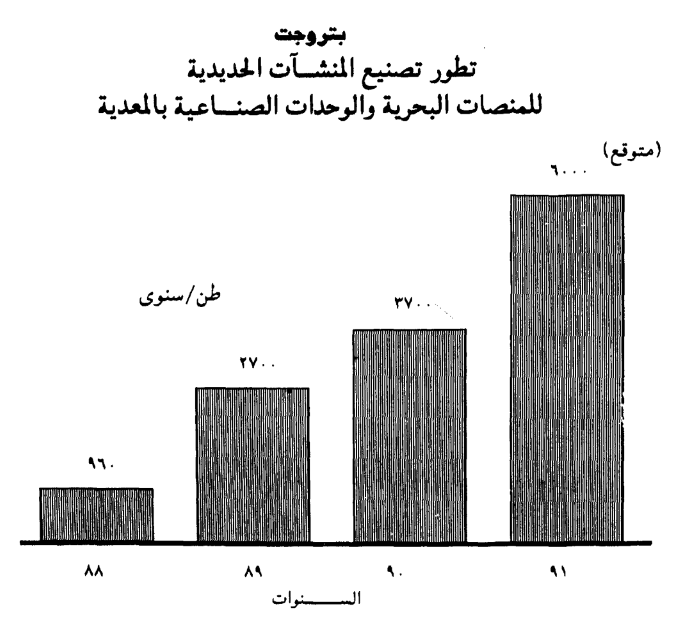
(القيمة بالألف)

خصــوم

	١٩٨٦	١٩٨٧	١٩٨٨	١٩٨٩
حقوق المساهمين :				
رأس المــال	١٥٩٠٠	١٥٩٠٠	١٥٩٠٠	١٥٩٠٠
الاحتياطيات	٢٩٤٥٧	٣٧٨٤٩	٤٦١٧٧	٥٨١١٠
فائض مرحــل	٠٠٠٠٠	٢٣٠٠	١٥٠٥	١٥٩٠
اجمالى حقوق الملكية	٤٥٣٥٧	٥٦٠٤٩	٦٣٥٨٢	٧٥٦٠٠
مخصص الاهلاك	٥٧٥٢٩	٦٨٣٦٠	٧٨٤١٢	٩١٢٨٦
المخصصات الأخرى	٤٥٠٠٠	٧١٦٤٦	٦٢٢٧٦	٨٠٥١٣
الخصوم المتداولة	٧٠٦٥٢	٤٥٦٥٩	٦٢٨٦٤	٧٣٣٦٩
الأجمــالى	٢١٨٥٣٨	٢٤١٧١٤	٢٦٧١٣٤	٣٢٠٧٦٨

بتروجت

التوسع فى أعمال المدن السكنية المتكاملة والقرى السياحية باستخدام الطاقات الإنتاجية للمعدات المدنية المتطورة والأساليب العلمية فى إدارة المشروعـــات


بتروجت
تطور تصنيع المنشآت الحديدية
للمنصات البحرية والوحدات الصناعية بالمعدية
(متوقع)
٦٠٠٠
طن/سنوى
٣٧٠٠
٢٧٠٠
٩٦٠
٨٨
٨٩
٩٠
٩١
السنوات

بتروجت

التفتيش الهندسى ومراقبة الجودة

تطور الخبرة المصرية وإحلالها محل العمالة الأجنبية

عــامل/سنة

عمالة مصرية مستوى ٢ ، ٣

عمالة أجنبية

عمالة مصرية مستوى ١

٦٥
٥٠
٥
٢٤
٣٢
٤٠
٢٥
١٥
٤٥
٥٥
٥٧
٦٥
٨٠
١١٠

٨٥ ٨٦ ٨٧ ٨٨ ٨٩ ٩٠

الســــنوات

من الواضح أن نتيجة الأعمال ، منتجات التقدم لشركة بتروجيت تعكس وجهاً سعيداً ، حيث تتحدث الأرقام بنفسها لتحكى لنا قصة كفاح وتغييرات ملموسة منذ ١٩٨٦ حتى الآن .

يلاحظ المطلع على نتيجة أعمال بتروجيت قبل ١٩٨٦ ، يلاحظ فرقاً كبيراً فى منتجات التقدم .

لقد أخذت الإدارة العليا على نفسها العهد ، وعقدت العزم على عمل شيء يذكر ، وتسجيل إنجازات ملموسة ، فى ظل التحديات التى تفرضها لغة العصر ، فلم تجد الإدارة فى سبيل ذلك بديلاً سوى الأخذ بأسباب التغيير البناء الذى أتى ثماره ولازال يثمر أينما وحيثما استمر تغيير البناء .

تعكس الأرقام ، ومنحنيات التقدم والتطور نتيجة أعمال شركة بتروجيت فى ظل الأخذ بأسباب التغيير الفعّال دون الإفاضة فى شرحها ، اكتفاء بلغة الأرقام .

■ □ ■ □ ■

رقم الايداع
١٩٥٧٤٧\١٩٩١

المطبعة الفنية

فكرة المؤتمر

التغيير سنة الحياة ومنظمات الأعمال تمر بعدة تغيرات فنية ومادية متنوعة ، تستجيب لها الإدارة بشكل مخطط واحيانا غير مخطط .

فما هى استراتيجيات التغيير التى يمكن للإدارة اتباعها حتى تزيد من كفاءة وفاعلية انشطتها المختلفة ؟

هذا ما يحاول هذا المؤتمر الإجابة عنه .

أهداف المؤتمر

* طرح مفهوم استراتيجيات التغيير واهميتها والمبادىء التى تحكمها .
* تعميق مهارات قيادات الإدارة لإدارة التغيير .
* إعداد منهجية منظمة لإحداث التغيير .
* طرح بدائل لتجديد المؤسسات وزيادة فاعليتها .
* إيضاح كيفية التخطيط لإحداث التغيير .
* التركيز على قضايا التغيير الهامة .

مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإدارى

٧ ش عدنان الراوى – أرض الجولف – مصر الجديدة – القاهرة

ت : ٢٩١٦٩١٣ – ٢٩١٦٩١٤ فاكس : ٢٩١٧٣٨٩